

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

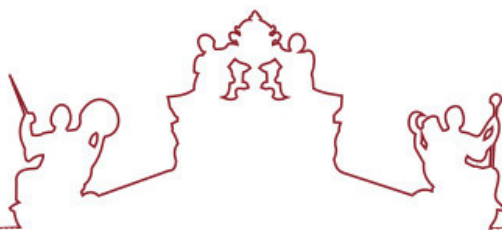
Dissertação

# **O PAPEL DOS PROGRAMAS DE TRAINEES NA ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

**Inês de Oliveira Martinho**

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2025



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

# **O PAPEL DOS PROGRAMAS DE TRAINEES NA ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

**Inês de Oliveira Martinho**

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira

Évora 2025





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Rui Quaresma (Universidade de Évora)

Vogais | Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva (Instituto Politécnico de Lisboa -  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração)  
Maria Luísa Fernandes de Carvalho e Silva (Instituto Politécnico de Lisboa -  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração) (Arguente)  
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Como diz o provérbio com o qual tanto me identifiquei durante todo este processo de criação da presente dissertação: *“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”*

Dedico este trabalho a todos aqueles que caminharam comigo em mais uma etapa, que simboliza o fechar de um ciclo importante na minha vida.

À minha orientadora, pelo conhecimento partilhado, pela disponibilidade e pelo rigor académico aliado à empatia, que foram fundamentais para a concretização desta investigação.

Aos meus pais, que são o alicerce da minha vida. Pelo amor, dedicação e sacrifícios feitos ao longo do meu percurso; por acreditarem sempre em mim, mesmo quando eu própria duvidava; pela força transmitida nos momentos de maior dificuldade; pela paciência infinita e pelo exemplo de honestidade, humildade e perseverança que me guia diariamente. Este trabalho é também vosso, pois cada conquista que alcancei resulta do vosso apoio incondicional e do incansável acreditar no meu potencial. Se cheguei até aqui foi graças a vocês.

Aos meus avós, que ao longo de toda a minha trajetória académica estiveram presentes, torcendo por mim, partilhando as minhas alegrias e celebrando cada conquista com entusiasmo e orgulho.

Aos meus dois amigos de quatro patas, pelos instantes de conforto, felicidade e leveza que só eles sabem oferecer.

Às minhas amigas, Joana, Inês e Gabriela pela amizade genuína, pelas conversas intermináveis, pelas gargalhadas partilhadas e pelo encorajamento constante, que tornaram os desafios mais leves e as vitórias ainda mais doces.

E, por fim, à Muy Nobre e Leal cidade de Évora, que me viu nascer, crescer e estudar. Esta cidade foi palco de momentos inesquecíveis, aprendizagens profundas e experiências que marcaram a minha trajetória. Guardarei para sempre a inspiração e o vínculo especial que tenho com este lugar, que agora também celebra comigo o encerramento de mais um ciclo.

A todos vós, o meu mais sincero agradecimento por me ajudarem a ir mais longe.



## **Resumo**

O capital humano cada vez mais apresenta ser um recurso fundamental para as organizações. Devido às incessantes mudanças no mercado de trabalho, as organizações tendem a criar estratégias que lhes permitam garantir uma vantagem competitiva.

O presente estudo surge com o objetivo de compreender em que forma é que os programas de *trainees* impulsionam a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, com foco na experiência de anteriores participantes. Este estudo recorreu a uma metodologia quantitativa, com caráter descritivo, obtendo uma amostra de 101 participantes. O estudo salientou que apesar de eficazes na atração e no desenvolvimento de talento, os programas de *trainees* apresentam ainda algumas falhas no que consta à sua capacidade de retenção. O estudo salientou a importância de combinar formação, acompanhamento, progressão de carreira e condições de trabalho justas para uma maior eficácia deste tipo de programas.

### **Palavras-chave:**

Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Programa de *Trainees*; Gestão de Talentos; Atração; Desenvolvimento Profissional; Retenção.

## **Abstract**

### ***The Role of trainee's programs in the Attraction, Development and Retention of Talent***

Human capital increasingly proves to be a fundamental resource for organizations. Due to the constant changes in the labor market, organizations tend to design strategies that allow them to secure a competitive advantage. The present study aims to understand how trainee programs foster the attraction, development, and retention of talent, with a particular focus on the experiences of former participants. A quantitative, descriptive methodology was employed, resulting in a sample of 101 participants. The findings highlighted that, although effective in attracting and developing talent, trainee programs still reveal certain shortcomings regarding their capacity to retain participants. The study emphasized the importance of combining training, mentoring, career progression, and fair working conditions to enhance the effectiveness of such programs.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management; Trainee Programs; Talent Management; Attraction; Professional Development; Retention.



|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÍNDICE DE APÊNDICES .....</b>                                                          | <b>13</b> |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>                                                            | <b>14</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>                                                            | <b>16</b> |
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                                 | <b>17</b> |
| 1.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÕES DA ESCOLHA.....                                | 17        |
| 1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS .....                                         | 19        |
| 1.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....                                                    | 20        |
| 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                                          | 21        |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>                                                      | <b>22</b> |
| 2.1 O PAPEL DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....                                       | 22        |
| 2.2 A GESTÃO DE TALENTOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....                                 | 23        |
| 2.2.1. <i>Atração de Talentos</i> .....                                                   | 25        |
| 2.2.2. <i>Desenvolvimento de Talentos</i> .....                                           | 26        |
| 2.2.3. <i>Retenção de Talentos</i> .....                                                  | 27        |
| 2.3 PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> : DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS .....                      | 28        |
| 2.4 IMPACTO DOS PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> NA ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO ..... | 29        |
| 2.4.1 <i>Fatores que influenciam a atração de talento</i> .....                           | 29        |
| 2.4.2 <i>O desenvolvimento de competências no contexto do programa</i> .....              | 30        |
| 2.4.3 <i>Fatores que influenciam a retenção de trainees</i> .....                         | 30        |
| 2.5 SÍNTESE CONCLUSIVA .....                                                              | 31        |
| <b>3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>                                                | <b>32</b> |
| 3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....                                                          | 32        |
| 3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO .....                                                             | 33        |
| 3.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....                                                  | 34        |
| 3.5 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....                                               | 37        |
| 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....                                                   | 38        |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                                                    | <b>39</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....                                                        | 39        |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO .....                                           | 42        |
| 4.2 ATRAÇÃO PARA OS PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> .....                                    | 46        |
| 4.3 DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO DO PROGRAMA.....                                          | 48        |
| 4.4 RETENÇÃO E CONTINUIDADE NA ORGANIZAÇÃO.....                                           | 50        |
| 4.5 EXPERIÊNCIA NO PROGRAMA DE <i>TRAINEES</i> .....                                      | 53        |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| .....                                                      | 58        |
| 4.6 SÍNTESE INTERPRETATIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 59        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                        | <b>61</b> |
| 5.1. CONCLUSÕES .....                                      | 61        |
| 5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....                            | 62        |
| 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....          | 63        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                     | <b>64</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                      | <b>71</b> |

## ÍNDICE DE APÊNDICES

|                                          | Pág. |
|------------------------------------------|------|
| <b>Apêndice nº 1:</b> Questionário ..... | 71   |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1-</b> Distribuição da variável “Gênero” .....                                                          | 40 |
| <b>Gráfico 2-</b> Distribuição da variável “Idade” .....                                                           | 40 |
| <b>Gráfico 3-</b> Distribuição da variável “Área de Formação” .....                                                | 41 |
| <b>Gráfico 4-</b> Distribuição da variável “Habilitações literárias” .....                                         | 46 |
| <b>Gráfico 5-</b> Distribuição da variável “Ano de participação no programa” .....                                 | 47 |
| <b>Gráfico 6-</b> Distribuição da variável “Duração do programa” .....                                             | 48 |
| <b>Gráfico 7-</b> Distribuição da variável “Região demográfica da realização do programa” ..                       | 49 |
| <b>Gráfico 8-</b> Distribuição da variável “Setor da organização do estágio” .....                                 | 51 |
| <b>Gráfico 9-</b> Distribuição da variável “Como tomou conhecimento do programa?” .....                            | 52 |
| <b>Gráfico 10-</b> Distribuição da variável “Principais fatores que motivaram a sua candidatura?” .....            | 53 |
| <b>Gráfico 11-</b> Distribuição da variável”. Continuou a trabalhar na empresa após a conclusão do estágio?” ..... | 54 |
| <b>Gráfico 12-</b> Distribuição da variável “Motivo o qual o fez não permanecer na empresa” .....                  | 56 |
| <b>Gráfico 13-</b> Distribuição da variável” Principais fatores que o motivaram a ficar na empresa” .....          | 57 |
| <b>Gráfico 14-</b> Distribuição da variável “Como classificaria a sua experiência geral no programa?” .....        | 58 |



## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                                                                       | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Tabela 1</b> -Matriz de alinhamento entre as questões e objetivos.....                                                                                                             | 35   |
| <b>Tabela 2</b> -Matriz de alinhamento entre as questões e medidas descritivas.....                                                                                                   | 49   |
| <b>Tabela 3</b> -Tabela representativa de sugestões para melhorar a experiência dos participantes.....                                                                                | 54   |
| <b>Tabela 4</b> -Tabela representativa de pontos fortes da experiência no estágio.....                                                                                                | 56   |
| <b>Tabela 5</b> -Tabela representativa de pontos fracos da experiência no estágio.....                                                                                                | 57   |
| <b>Tabela 6</b> - Tabela de medidas descritivas relativamente à experiência vivida.....                                                                                               | 58   |
| <b>Tabela 7</b> - Resultados do teste t de <i>Student</i> para comparação do nível médio de satisfação entre trainees que permaneceram na empresa e aqueles que não permaneceram..... | 58   |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Tendo em conta o atual cenário competitivo que as organizações enfrentam, é inevitável que as mesmas tenham necessidade de criar estratégias que lhes permitam garantir uma posição competitiva perante o mercado. O papel dos Recursos Humanos no contexto empresarial está a evoluir rapidamente.

Segundo Matos e Lopes (2008), o capital humano tem vindo a ser progressivamente encarado como um recurso ativo, e como um agente de mudança, que detém um papel fulcral no sucesso organizacional. As pressões impostas por um mercado global estão a abrir horizontes para o potencial do talento e do fator humano como principal contribuidor para o sucesso das organizações.

Keller e Meaney (2017) acreditam que as organizações estão a viver uma guerra pelo talento, devido à procura incessante pelo mesmo. É deste cenário que surge a necessidade de as organizações reunirem esforços no que consta à atração, desenvolvimento e retenção de talento. Desenvolver e reter os colaboradores considerados como “talento” é um processo fundamental, são os conhecimentos e competências que se tornam um fator chave para alcançar o sucesso organizacional.

Contudo, algumas organizações têm se deparado com alguns desafios no que consta a estes processos, originando algumas preocupações por parte dos gestores de recursos humanos que têm de encontrar estratégias de modo a conseguirem ultrapassá-los (Beechler & Woodward, 2009). Para fazer frente a estes desafios, as organizações têm criado estratégias que permitem ultrapassar estas dificuldades como é o caso da criação de programas de *trainees*.

Para Bitencourt et al. (2012), a aposta nestes programas constitui um alto investimento das empresas na captação e no desenvolvimento de jovens recém-formados. Os programas

de *trainees* são iniciativas estruturadas que visam atrair, desenvolver e reter jovens recém-licenciados, oferecendo-lhes uma visão abrangente da organização por meio de rotações em diferentes departamentos, aprendizagens intensivas e mentoria.

Ismail et al. (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.

Apesar de já serem inúmeras as organizações que adotam este tipo de programas em Portugal e de a literatura sobre os temas relacionados também ser extensa, ainda existe a necessidade de se investigar efetivamente se os programas de *trainees* contribuem para o desenvolvimento e retenção de talento nas organizações.

A escolha deste tema justifica-se pela sua relevância prática e académica. Do ponto de vista organizacional, compreender os fatores que tornam os programas de *trainees* eficazes pode contribuir para a melhoria das estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, além de gerar *insights* valiosos para o desenvolvimento de programas mais alinhados às expectativas dos participantes e às necessidades das empresas.

Por outro lado, do ponto de vista académico, o tema oferece uma oportunidade de contribuir para a literatura existente, aprofundando o conhecimento sobre o impacto de programas de *trainees* a longo prazo, especialmente no que diz respeito às perceções de anteriores *trainees* e aos resultados alcançados em termos de desenvolvimento profissional.

A nível pessoal, esta escolha foi motivada pela minha experiência atual num programa de *trainees* numa instituição bancária, o que despertou um interesse particular pelo tema e pelas suas implicações no desenvolvimento de carreira.

## 1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Apesar de muitos estudos abordarem a gestão de talentos e os programas de *trainees* como práticas estratégicas nas organizações, continua a existir alguma lacuna relativamente à percepção dos participantes sobre o impacto real destes programas. Perceber se este tipo de abordagens têm um impacto positivo direto na atração, desenvolvimento e retenção de talento é uma questão relevante tanto para a literatura como para as organizações.

Assim sendo, a questão central que orienta este estudo é:

**De que forma os programas de *trainees* contribuem para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações?**

O presente estudo tem como objetivo geral aprofundar o conhecimento sobre o papel dos programas de *trainees*, compreendendo se estes conseguem, de forma eficaz, promover a atração, o desenvolvimento e retenção de talento nas organizações.

De modo a dar resposta ao objetivo geral, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores que influenciam a decisão dos candidatos em aderir aos programas de *trainees*.
- Compreender os motivos que contribuem para a permanência ou saída dos *trainees* após o término do programa.
- Avaliar as percepções dos *trainees* relativamente à experiência vivida e ao impacto do programa no seu desenvolvimento profissional.
- Propor recomendações que contribuam para o aperfeiçoamento de programas de *trainees* com base nos dados recolhidos e analisados.

### 1.3. Metodologia de Investigação

Com o objetivo de responder à questão de investigação e atingir os objetivos propostos, será adotada uma abordagem metodológica de natureza quantitativa.

Esta abordagem foi eleita por permitir recolher e analisar dados de forma sistemática, identificando tendências e padrões de resposta que sustentem conclusões exploratórias e fundamentadas.

A população-alvo do estudo é constituída por indivíduos que participaram em programas de *trainees* nos últimos anos. A recolha dos dados será realizada através da implementação de um questionário estruturado, distribuído em formato digital.

Será utilizada a técnica de amostragem por bola de neve, ou seja, os participantes iniciais serão convidados a partilhar o questionário com outros anteriores *trainees*, ampliando assim o alcance da amostra.

O questionário está dividido em três secções principais - atração, desenvolvimento e retenção de talento - e inclui os seguintes tipos de questões:

- Questões de escolha múltipla, para identificar os fatores mais relevantes;
- Escala de *Likert*, para avaliar o nível de concordância ou perceção dos participantes;
- Questões abertas, que permitirão aos respondentes expressar livremente as suas opiniões e experiências.

Posteriormente, a análise de dados será efetuada através de estatísticas descritivas, como frequências, médias e desvios-padrão. As respostas às questões abertas serão analisadas por meio de categorização temática, com o intuito de identificar padrões nas respostas e obter *insights* qualitativos adicionais.

De forma a garantir o cumprimento dos princípios éticos da investigação, foram assegurados o anonimato e a confidencialidade de todos os respondentes. O questionário inclui um termo de consentimento informado, explicando os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento.

#### 1.4. Estrutura do Trabalho

A organização da presente dissertação reflete a lógica de desenvolvimento do estudo, desde a contextualização do problema até à apresentação e discussão dos resultados obtidos, concluindo com as principais conclusões e sugestões futuras. Esta estrutura foi pensada de forma a garantir um desenvolvimento coerente entre os diferentes capítulos, permitindo uma compreensão integrada do tema em análise.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco pontos principais, complementados por referências bibliográficas, apêndices e anexos.

No **primeiro ponto** é apresentado o enquadramento teórico, a fundamentação da sua escolha, a formulação do problema de investigação e os seus objetivos, além disso é também descrito a metodologia utilizada. Este capítulo estabelece as bases do estudo, apresentando o contexto da investigação e orientando o leitor para os tópicos que serão estudados.

No **segundo ponto** é analisada a literatura relevante sobre os principais conceitos do estudo em questão, nomeadamente, o papel do capital humano nas organizações, a gestão de talentos e os programas de *trainees*. São ainda abordados os fatores que influenciam estas três dimensões estruturantes do trabalho - atração, desenvolvimento e retenção de talento.

Este capítulo irá permitir estabelecer uma base teórica e inicial para a investigação empírica.

O **terceiro ponto** descreve a abordagem metodológica adotada, os critérios definidos para a amostra, o instrumento de recolha de dados e os procedimentos adotados para a análise. São também abordadas as questões éticas implicadas no processo de recolha de dados.

No **quarto ponto**, são apresentados e debatidos os resultados obtidos através do questionário aplicado a ex-participantes de programas de *trainees*, sendo estes interpretados tendo em conta os objetivos previamente definidos.

Por fim, o **quinto ponto** sintetiza as principais conclusões retiradas desta investigação, e as suas limitações. São ainda apresentadas sugestões para futuros estudos na área da gestão de talentos e programas de *trainees*.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 O Papel do Capital Humano nas Organizações

A constante mudança da envolvente e a necessidade de dinamização obrigam as organizações a rendibilizar os seus recursos, estruturando-os e combinando-os com o apoio de um vasto conjunto de processos e práticas organizacionais eficazes. É neste contexto que as empresas reconhecem cada vez mais que o seu capital humano pode dar-lhes uma vantagem competitiva sustentada graças ao crescimento da orientação estratégica nos departamentos de recursos humanos (Boon et al., 2019; Fahim, 2018; Veli et al., 2022).

É em 1961 que surge pela primeira vez o conceito de Capital Humano, segundo Davenport (2007), Theodore W. Schultz terá publicado um artigo na *American Economic Review* denominado de “Investment in Human Capital” (Investimento em Capital Humano). Inclusivamente, é neste artigo que se demonstrou que nos Estados Unidos, a rendibilidade do investimento em *capital humano*, através da formação e educação era superior à proveniente do investimento em *capital físico*. Foi a partir daí que o fator *capital humano* passou a ser reconhecido como fator-chave para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável para as organizações (Schultz, 1993 citado por Marimuthu et al., 2009).

Desde então, investigadores de diversas áreas acrescentaram outras noções ao conceito de *capital humano*. Para Dragonetti, Jacobsen e Roos (1999), o *capital humano* representa o fator humano na organização, ou seja, a combinação de inteligência, qualificações e competências que conferem à organização o seu carácter distintivo.

Na mesma linha de raciocínio, Bontis (1999), destaca que o *capital humano* é aquele fator que permite gerar riqueza para as organizações, devido a oferecer possibilidade de mudanças, de novas aprendizagens e inovações dentro das próprias organizações.

Subramaniam e Youndt (2005) reforçam ainda que o impulsionador da inovação e a base de conhecimento de uma organização é proveniente do *capital humano*.

Segundo Nordhaug (1998) e Iles (1990), citados por Graça (2011), existem várias pesquisas que relacionam o *capital humano* a um melhor desempenho, a uma vantagem competitiva sustentável e a um maior comprometimento organizacional.

Para Armstrong, o *capital humano* é o conhecimento e as competências que as pessoas criam, mantêm e usam em vantagem do seu crescimento, para, consequentemente, aplicarem na empresa (Armstrong, 2009, p. 68).

Para diversos autores, é ainda entendido que as organizações dependem cada vez mais de ativos intangíveis, como as competências e as capacidades dos seus colaboradores, do que ativos tangíveis. Sendo assim fulcral as organizações promoverem um ambiente de aprendizagem contínua e investirem no desenvolvimento dos colaboradores (Pasban & Nojede, 2016; Stiles & Kulvisaechna, 2003).

Cammeraat et al. (2021) reforçam que o investimento na formação está diretamente e positivamente relacionado com a produtividade no trabalho, a qual por sua vez está interligada com o estabelecimento de uma posição competitiva das organizações no mercado (Kovács, 2006).

Os desafios provocados pela pandemia de COVID-19 e pela transformação digital destacaram ainda mais a relevância do capital humano. A necessidade de uma adaptação rápida, aprendizagem contínua e capacidades digitais impulsionou a valorização de candidatos com alta resiliência, autonomia e aprendizagem ativa. De acordo com o *World Economic Forum* (2023), as habilidades interpessoais e a aprendizagem contínua tornaram-se características fundamentais para a empregabilidade e a sustentabilidade das empresas num cenário incerto e em constante transformação. Esta perspetiva fortalece o conceito de que investir em capital humano não é apenas uma estratégia competitiva, mas um requisito para a sobrevivência das organizações.

É deste modo, que o desenvolvimento estratégico do *capital humano* direciona a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) para o termo cada vez mais conhecido: "Gestão de Talentos" (Kaliannan et al., 2023), o qual será explorado no ponto seguinte.

## **2.2 A Gestão de Talentos no contexto Organizacional**

O sucesso organizacional está cada vez mais associado à identificação, recrutamento, retenção e desenvolvimento dos indivíduos com talento, de maneira que as organizações retirem destes talentos o principal fator de diferenciação em relação à concorrência (Nilsson & Ellstrom, 2012).

Nos últimos anos tem-se observado uma intensificação dos estudos na área da gestão de talentos, com o objetivo de obter estratégias eficazes que visem adaptar as organizações ao aumento da competitividade no mundo organizacional (Mohammed, Baig & Gururajan, 2018). A noção de *talento* tem vindo a evoluir e a ser debatido entre vários autores.

Para Gagné (2007), o *talento* tem como base a relação existente entre o potencial inato de um indivíduo e as capacidades aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo. Na mesma linha de raciocínio, Lewis e Heckman (2006) definem *talento* como algo valioso, raro e dificilmente reproduzível, sendo entendido como o resultado de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento.

Tansley (2011) acrescenta ainda que o *talento* é “composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata quer a longo prazo, demonstrando elevados níveis de desempenho e potencial”.

A evolução do conceito de *talento* levou à subsequente necessidade de existir a gestão desse talento. A primeira definição de *gestão de talento* é frequentemente associada ao conceito desenvolvido por McKinsey nos anos 90, num estudo intitulado de “The war for talent” (A guerra pelo talento) (Chambers, Foulon, Handfiel-Jones, Hankin & Michaels, 1998). Desde então, alguns autores definem *gestão de talento* como uma área dentro da GRH que tem como finalidade atrair, contratar e reter indivíduos com habilidades e competências que irão atender às necessidades presentes e futuras da organização (Borisova et al., 2017). A nível conceptual, a *gestão de talentos* pode ser compreendida como o uso sistemático de Políticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), alinhadas com a estratégia organizacional, para atrair, desenvolver e reter capital humano de elevado valor para a organização (Schuler et al, 2010). De forma semelhante, Sturman et al. (2003), referem a *gestão de talentos* como um sistema composto por práticas ao nível da retenção, desenvolvimento e identificação de talentos, de forma potenciar a performance dos indivíduos e a transformá-la numa vantagem competitiva para a organização.

Desta forma, para que as organizações alcancem um nível organizacional de superioridade, é essencial que reconheçam e trabalhem de forma pró-ativa e sistemática a gestão de talentos (Berger & Berger, 2018), a capacidade de uma organização atrair, desenvolver e reter talentos será uma grande vantagem competitiva, agora e no futuro (Amstrong & Taylor, 2014).

Na aplicação do conceito, a *gestão de talentos* concretiza-se através de diversas ações e sistemas integrados de desenvolvimento de pessoas. Destacando-se as práticas mais comuns implementadas pelas organizações: programas de acolhimento de recém-chegados, planos

de carreira e progressão, formações estruturadas, avaliações de desempenho frequentes e ações de *employer branding*. Estas práticas têm como objetivo principal identificar e desenvolver os colaboradores com maior potencial, mas também visam assegurar que estes se sintam reconhecidos e alinhados com os objetivos da organização. Uma sólida *gestão de talentos* predispõe um melhor compromisso por parte dos colaboradores, uma menor rotatividade e, conseqüentemente, um melhor desempenho global, o qual favorece o posicionamento competitivo no mercado organizacional (Berger & Berger, 2018; CIPD, 2021).

### **2.2.1. Atração de Talentos**

Atualmente, atrair bons profissionais é um verdadeiro desafio para qualquer organização. E isso vai muito além de simplesmente preencher uma vaga que está aberta. É o primeiro passo para criar uma relação entre a organização e a pessoa que pode vir a fazer parte dela. Mais do que procurar um currículo ideal, é tentar encontrar alguém que combine com a forma como a empresa pensa, age e se posiciona (Câmara et al., 2015).

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas começaram a perceber que também precisam se vender bem. Já não basta oferecer um bom salário — é preciso mostrar que vale a pena trabalhar ali. É nesse contexto que entra o conceito de marca empregadora, ou *employer brand* (Backhaus & Tikoo, 2004; CIPD, 2021). Isso basicamente significa aplicar estratégias de marketing para mostrar, de forma honesta e atrativa, o que a empresa tem a oferecer aos possíveis colaboradores.

Um conceito fulcral no que se refere a atração de talentos é o que se chama de *Employee Value Proposition* (EVP). Isto é, é aquilo que a empresa proporciona em retorno do trabalho, da dedicação e do talento dos colaboradores: não só salário e benefícios, mas também oportunidades, ambiente, propósito (Minchington, 2010). Quando essa proposta é realmente clara, torna-se mais fácil para o candidato perceber se aquele lugar faz sentido para ele ou não (Lievens & Slaughter, 2016).

Existem organizações que só interagem com um potencial candidato quando surge uma necessidade imediata. Outras preferem manter relações contínuas com indivíduos que podem vir a ser importantes no futuro — como estudantes universitários ou recém-formados (Randstad, 2014). Para isso, as organizações usam várias formas de comunicação: desde publicações nas redes sociais, presença em eventos e até parcerias com universidades (LinkedIn, 2022).

Uma pesquisa recente da Universum (2023) mostra que o que os jovens mais valorizam não é apenas o salário, mas também a oportunidade de crescer, horários flexíveis, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, e um ambiente saudável, ético e diverso. Esses pontos devem estar presentes em qualquer estratégia de atração, principalmente nos programas voltados para recém-formados ou *trainees*.

Em termos de gestão do capital reputacional da organização, o mais importante é ser coerente. É contraproducente e enganoso comunicar uma imagem incrível para fora se, por dentro, a realidade é outra. Essa diferença entre o que é prometido e o que é vivido pode causar frustração, afetar a reputação da empresa e até fazer com que os melhores talentos procurem outro lugar.

### **2.2.2. Desenvolvimento de Talentos**

No contexto actual, é fundamental atrair colaboradores para as organizações, mas mais importante do que isso é necessário retê-los e fidelizá-los. Cada vez, mais os colaboradores valorizam as experiências de desenvolvimento que lhes permitem adquirir conhecimentos e competências, que poderão ser preponderantes para a progressão na carreira, para o seu crescimento profissional e desempenhos futuros.

O desenvolvimento de talento envolve vários processos, requerendo por parte do colaborador uma total disponibilidade para aprender, e por parte da organização, iniciativas que incentivem e estimulem o desenvolvimento e a especialização dos talentos (Secretaria de Estado da Administração Pública [SSAP], 2008).

A área de desenvolvimento, como mencionam Torrington et al (2011), refere-se às atividades geradas pela organização que contribuem diretamente para o desenvolvimento/crescimento dos seus colaboradores. O objetivo dos programas de formação é proporcionar aos seus colaboradores novas qualificações, conhecimentos e competências que serão necessárias para satisfazer as necessidades atuais e futuras da organização (Armstrong, 2006).

Segundo Gagné (2010), entende-se por desenvolvimento de talento um processo constante e contínuo, que visa otimizar a procura constante pela excelência, tendo como

principal objetivo garantir que os colaboradores empreguem os esforços necessários até atingirem o seu potencial máximo.

Se chegarmos à conclusão que o *capital humano* é o elemento decisivo e diferenciador de uma organização, então cabe tanto aos colaboradores demonstrar interesse pelo seu desenvolvimento, como às organizações estimular esse desenvolvimento. Isso envolve por exemplo, qualificar os colaboradores de forma consistente, garantindo a sua motivação e prevenindo a sua saída para oportunidades consideradas mais estimulantes (Wellins et al., 2009).

Neste sentido, o desenvolvimento de talento deve ser considerado como componente de uma estratégia de gestão integrada de talento, contribuindo para alinhar as competências dos colaboradores com as necessidades futuras da organização (Collings & Mellahi, 2009).

### **2.2.3. Retenção de Talentos**

Segundo Câmara et al (2007), são vários os fatores que podem influenciar a *retenção de talento* dentro de uma organização: o desenvolvimento permanente, um sistema de recompensas adequado às características do colaborador, ao seu valor e impacto no negócio, bem como a manutenção da equidade interna e externa. Segundo os autores, manter os níveis motivacionais alicerçados no compromisso e garantir uma estrutura adequada ao nível de desempenho do talento, são fatores igualmente importantes para conseguir a retenção dos talentos nas organizações.

Adicionalmente, Allen (2008) propõe que o processo de retenção se inicie com uma análise minuciosa da situação organizacional, colocando a seguinte questão: “O turnover é um problema na organização?”. Neste processo é fundamental verificar o número de colaboradores que saíram, quem foram, e quais os custos associados à sua saída — reconhecendo que nem todos os colaboradores têm o mesmo impacto estratégico dentro da organização.

A segunda fase do processo consiste em dar resposta à questão: “Como devemos proceder?”. Caso na fase anterior se tenha diagnosticado que o *turnover* é uma prática muito presente, devem ser definidas estratégias específicas de retenção. As entrevistas de saída e os questionários pós-saída são práticas muito comuns, onde se recolhem dados concretos, informações sobre os motivos reais que conduziram os colaboradores à saída da organização (Drake, 2016). A terceira fase consiste na implementação das estratégias previamente definidas na fase anterior, e por fim, a quarta fase consiste na avaliação dos resultados.

De acordo com Hausknecht, Rodda e Howard (2009), os principais fatores de permanência identificados pelos colaboradores consistem no alinhamento cultural, no reconhecimento, na qualidade das relações com colegas e líderes e nas oportunidades de desenvolvimento. A retenção, assim, não decorre exclusivamente de incentivos monetários, mas também de fatores emocionais e relacionais. Deve ser considerada como parte de uma estratégia integrada ao longo do *employee lifecycle*, desde o *onboarding* até à consolidação de carreira (CIPD, 2021).

A perda de *talento* representa não só um custo financeiro para a organização, mas também uma perda significativa de *capital intelectual*, de conhecimentos e de harmonia nas equipas (CIPD, 2021; Wellins et al., 2009). Tendo em conta o cenário dos programas de *trainees*, a saída prematura de jovens talentos representa um desperdício de investimento em formação, integração e desenvolvimento (DDI, 2009). Deste modo, estes tipos de programas devem integrar estratégias de monitorização da retenção precoce, recolha sistemática de *feedback* e planos de desenvolvimento individualizados (Garavan, Carbery & Rock, 2012; Collings, 2022). A implementação destas estratégias permite maximizar o retorno do investimento e reforçar a ligação emocional e profissional dos *trainees* à organização (Universum, 2020; Deloitte, 2018).

### **2.3 Programas de *Trainees*: Definição e características**

Nos últimos anos, um número muito significativo de organizações tem vindo a investir significativamente em tempo e recursos na área do recrutamento e desenvolvimento de recém-licenciados, procurando novas formas de atrair e reter talento (Cappelli, 2008). Surgindo assim os programas de *trainees* como estratégia de longo prazo para identificar recém-licenciados com elevado potencial, de modo que estes possam ser preparados em conformidade com o previamente definido, para assumirem as funções e responsabilidades dentro da organização (Gama & Edoun, 2020).

De acordo com Connor e Shaw (2008), a quantidade de programas de *trainees* implementados pelas organizações tem vindo constantemente a aumentar.

Estes programas são criados com o principal objetivo de integrar e desenvolver jovens através de experiências práticas, rotação entre departamentos, formação estruturada, avaliações e mentoria ativa. Sendo assim, assumem-se diferentes de um processo tradicional

de integração, uma vez que visam acelerar o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de liderança (Silva, Dias & Carvalho, 2022).

Segundo Korn Ferry (2021), os programas de *trainees* têm-se tornado meios estratégicos, especialmente na atual situação de crescente escassez de talento. Estes programas contribuem para construir uma força de trabalho mais comprometida e adaptável, uma vez que prepara os jovens talento para responder às rápidas mudanças e exigências no mercado

## **2.4 Impacto dos programas de *trainees* na atração, desenvolvimento e retenção**

### **2.4.1 Fatores que influenciam a atração de talento**

Como apresentado anteriormente, o *capital humano* é hoje visto como um dos principais recursos das organizações. Minchington (2010) acredita que conseguir atrair bons profissionais é fundamental para manter a inovação, alcançar resultados consistentes e garantir que a empresa se mantém competitiva a longo prazo no mercado.

Contudo, quando um candidato decide concorrer a uma vaga — e, mais tarde, aceitar ou não a proposta — vários fatores são considerados para essa decisão.

Fatores esses que podem ser agrupados como tangíveis ou intangíveis. Considera-se como fatores tangíveis o salário, os benefícios atribuídos, as oportunidades de progressão e a existência de planos de carreira claros (CIPD, 2021). Por outro lado, elementos como a cultura da empresa, um ambiente de trabalho positivo, possibilidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, flexibilidade de horários e também a reputação organizacional, são identificados como fatores intangíveis- aspetos estes cada vez mais relevantes para as gerações mais jovens na hora de escolher onde trabalhar (Universum,2020;Deloitte,2021). Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a responsabilidade social, a diversidade, a inclusão e a aprendizagem contínua são hoje em dia condições bastante valorizadas no toca a escolher onde se trabalhar. Em suma, a atração de talento depende de como a proposta de valor da empresa consegue responder a essas expectativas, o que exige estratégias de *employer branding* consistentes e diferenciadoras (Berthon et al., 2005).

#### **2.4.2 O desenvolvimento de competências no contexto do programa**

De acordo com Kolb (1984), integrar programas de trainee oferece aos participantes a oportunidade de aperfeiçoar uma vasta gama de competências, englobando tanto o conhecimento técnico quanto as qualidades comportamentais. Ao vivenciarem experiências práticas em diversos departamentos, colaborarem em diferenciados projetos e receberem formação contínua, os jovens talentos cultivam ativamente aptidões de maneira prática.

Além disso, esse processo de desenvolvimento é fundamental para capacitar os trainees para desafios futuros, ao mesmo tempo que alinha com a cultura da organização e os objetivos estratégicos da empresa.

Acrescentando a isso, os autores Carbery e Rock (2012) defendem que a variedade de experiências faculta uma compreensão abrangente do negócio, auxiliando na conquista de novas competências, como capacidade de adaptação, raciocínio crítico, trabalho em equipa e capacidade de liderança.

Importante lembrar que o aprimoramento de competências nos programas de trainees está intrinsecamente relacionado à ideia de capital humano estratégico. Ou seja, simboliza um investimento intencional no potencial de longo prazo de seus funcionários.

#### **2.4.3 Fatores que influenciam a retenção de *trainees***

Para Allen (2008), a retenção de talentos após a conclusão de um programa de *trainees* é um indicador crítico do seu sucesso. É de salientar que as organizações investem recursos significativos na formação destes jovens profissionais e, por isso, procuram garantir que o conhecimento, as competências e o alinhamento cultural adquiridos ao longo do programa se traduzam numa permanência efetiva na empresa.

A decisão de um *trainee* continuar na empresa depende muito de como ele é valorizado, das oportunidades de crescer na carreira, da boa relação com a equipa e chefia e de se sentir parte da cultura da empresa (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Ter um plano de carreira bem definido, a chance de sempre aprender coisas novas e ter cada vez mais liberdade depois do programa também são importantes para que permaneça na organização (CIPD, 2021).

Pesquisas recentes mostram que programas que incluam mentores para acompanhar os *trainees*, feedback estruturado e uma integração clara na estratégia da empresa, apresentam taxas mais elevadas de retenção (Deloitte, 2018). Fazer com que os *trainees* participem em projetos relevantes desde o início também ajuda a criar um laço maior com a empresa, tanto emocional como profissional (Univsum, 2020).

Portanto, o programa de *trainees* não deve ser visto apenas como uma fase, mas sim como uma forma de investir para ter colaboradores, com boa formação e que trabalhem para alcançar os objetivos da empresa, diminuindo a rotatividade e aumentando o retorno do investimento em talento jovem.

## **2.5 Síntese conclusiva**

A presente revisão teórica permitiu enquadrar os principais conceitos de gestão de talento, capital humano e programas de *trainees*, evidenciando a relevância destas práticas no contexto organizacional atual. Num cenário marcado pela competitividade e pela escassez de talento qualificado, as organizações recorrem a estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter jovens profissionais de elevado potencial, sendo os programas de *trainees* uma das soluções mais utilizadas.

A literatura mostra que estes programas contribuem para a atração de talento, fortalecendo a marca empregadora, oferecendo experiências formativas diferenciadas e criando perceção de oportunidades de desenvolvimento profissional. Do mesmo modo, promovem o desenvolvimento de competências, aprendizagem prática e integração organizacional, beneficiando tanto os participantes como as organizações.

Contudo, a retenção de talento não é garantida, dependendo de fatores como oportunidades de progressão, reconhecimento, condições contratuais e perspetivas de continuidade. Assim,

mesmo uma experiência positiva durante o programa pode ser insuficiente para assegurar a permanência no médio e longo prazo.

Torna-se, por isso, pertinente compreender este fenómeno a partir da perspetiva dos próprios *trainees*, uma abordagem ainda pouco explorada na literatura, contribuindo para o conhecimento sobre a atração, desenvolvimento e retenção de talento.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Relembrando a questão central desta investigação — “**De que forma os programas de *trainees* contribuem para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações?**” — e os objetivos definidos, torna-se fundamental adotar uma metodologia que permita recolher, organizar e analisar dados de forma eficiente.

A metodologia do presente estudo foi pensada de modo a possibilitar não apenas a identificação dos **fatores que influenciam a adesão aos programas**, mas também a **compreensão das motivações para a permanência ou saída dos talentos**, a **avaliação das perceções dos *trainees* sobre a experiência vivida** e, finalmente, a **formulação de recomendações práticas para o aperfeiçoamento deste tipo de estágios**.

#### 3.1 Método de investigação

Este estudo recorreu a uma metodologia quantitativa, com carácter descritivo, pois considerou-se ser a forma mais adequada para perceber o que *ex- trainees* pensam sobre os programas onde participaram. A ideia era tentar perceber se esses programas tiveram impacto na forma como esses profissionais foram atraídos, desenvolvidos e, eventualmente, retidos pelas organizações.

A opção por este tipo de abordagem também se justifica porque o estudo lidou com dados que podem ser medidos — ou seja, respostas objetivas recolhidas através de um questionário. Isto permite uma análise mais clara, com base em números, onde é possível observar padrões ou ligações entre diferentes respostas.

Quando o objetivo passa por explorar acontecimentos dentro das organizações, com base no ponto de vista das pessoas envolvidas, esta metodologia pode fazer sentido, especialmente se se pretende analisar vários casos em simultâneo (Quivy & Campenhoudt, 2008). Tendo em conta os objetivos da investigação e quem seria o público a inquirir, o questionário pareceu ser a ferramenta mais prática e eficaz.

Este método é bastante comum em estudos relacionados com comportamento organizacional ou gestão de pessoas, até porque permite chegar a muitas pessoas de forma mais rápida e organizada (Bryman, 2012). Para além disso, torna mais fácil comparar respostas e retirar conclusões com algum grau de confiança.

### **3.3 População em estudo**

Para esta investigação definiu-se a população-alvo por: “Indivíduos os quais participaram recentemente em programas de *trainees*”. A delimitação estabelecida por este critério permite assegurar que as respostas obtidas no questionário aplicado refletem experiências atuais.

Tendo em conta a população-alvo da investigação e a dificuldade em aceder a um grupo de contactos de *ex trainees*, decidiu-se optar pela utilização de uma técnica de amostragem não probabilística, mais especificamente, amostragem em *snowball*.

Neste tipo de amostragem o investigador começa por identificar um conjunto de participantes o qual se enquadre na população alvo definida, que posteriormente partilham o inquérito com outros indivíduos igualmente elegíveis para o estudo, possibilitando assim amplificar a amostra com base em partilhas através de redes de contacto (Bryman, 2012).

### 3.4 Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado no presente estudo foi um questionário estruturado, elaborado tendo em vista os objetivos da dissertação e com base nos conhecimentos assimilados durante a apresentação da revisão de literatura previamente estudada no capítulo anterior.

O questionário foi desenhado com o intuito de ser direcionado a *ex trainees*, possibilitando a obtenção de dados sobre as suas perceções relativas aos 3 eixos da investigação: atração, desenvolvimento e retenção no contexto dos programas em que participaram.

A primeira questão do questionário “Frequentou algum programa de *trainees* nos últimos anos?” consiste numa pergunta-filtro, pelo que quem respondesse “Não” finaliza o questionário. O objetivo da implementação desta questão vai ao encontro das pretensões da investigadora deste projeto, ou seja, conseguir unicamente as respostas dos participantes os quais participaram nos últimos anos em programas de *trainees*.

Em seguida, o questionário foi organizado em quatro secções principais, conforme se pode observar no Apêndice 1:

1. Atração e decisão de participação;
2. Oportunidade de desenvolvimento e experiência no programa;
3. Decisão de permanência no programa;
4. Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes (ex.: idade, género, área de formação, duração do programa, setor de atividade do programa”).

Na tabela seguinte constam as perguntas do guião, o eixo de estudo ao qual se pretende dar resposta, o objetivo da questão colocada e os autores de inspiração.

**Tabela 1-**Matriz de alinhamento entre as questões e objetivos

| Questão                                                                             | Tipo de resposta | Eixo                | Objetivo da questão                                                                | Inspiração para a realização da questão           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Assinale a opção de como tomou <b>conhecimento</b> do estágio                       | Escolha múltipla | Atração de Talento  | Identificar quais os canais de comunicação mais eficazes para a atração de talento | Backhaus & Tikoo (2004); Berthon et al. (2005)    |
| Assinale os três principais fatores que <b>motivaram a sua candidatura</b>          | Escolha múltipla | Atração de Talento  | Compreender os motivos que levaram à candidatura                                   | Berthon et al. (2005); Beechler & Woodward (2009) |
| Continuou a trabalhar na empresa <b>após a conclusão</b> do estágio?                | Sim/Não          | Retenção de Talento | Avaliar a taxa de retenção após o programa                                         | Allen (2008); Beechler & Woodward (2009)          |
| Assinale quais os três principais fatores que o <b>motivaram a ficar na empresa</b> | Escolha múltipla | Retenção de Talento | Compreender os motivos que motivam a permanência na empresa                        | Allen (2008); Berger & Berger (2018)              |
| Assinale o motivo o qual o <b>fez não permanecer na empresa</b>                     | Escolha múltipla | Retenção de Talento | Compreender os motivos que motivaram a não permanência na empresa                  | Allen (2008); Beechler & Woodward (2009)          |
| O estágio proporcionou <b>oportunidades</b>                                         |                  |                     | Avaliar a percepção relativamente às                                               |                                                   |

|                                                                                                        |                       |                            |                                                                                      |                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>relevantes de aprendizagem e crescimento profissional.</b>                                          | Escala de tipo Likert | Desenvolvimento de Talento | oportunidades de aprendizagem                                                        | Davenport (2007); Armstrong & Taylor (2014)       |
| O <b>acompanhamento</b> pela empresa e pelos mentores foi adequado às minhas necessidades.             | Escala de tipo Likert | Desenvolvimento de Talento | Avaliar a percepção relativamente às características do acompanhamento e de mentoria | Berger & Berger (2018); Armstrong & Taylor (2014) |
| As <b>tarefas desempenhadas</b> estavam alinhadas com os meus interesses e expectativas profissionais. | Escala de tipo Likert | Desenvolvimento de Talento | Avaliar a percepção relativamente às tarefas atribuídas                              | Davenport (2007); Berger & Berger (2018)          |
| Senti que o estágio contribuiu para o meu <b>crescimento dentro da empresa.</b>                        | Escala de tipo Likert | Desenvolvimento de Talento | Avaliar o impacto do programa a nível profissional                                   | Armstrong & Taylor (2014); Berger & Berger (2018) |
| Após o estágio, senti-me preparado/a para assumir <b>novas responsabilidades.</b>                      | Escala de tipo Likert | Desenvolvimento de Talento | Avaliar a capacidade de enfrentar novos desafios                                     | Davenport (2007); Berger & Berger (2018)          |
| Como classificaria a sua <b>experiência geral no estágio?</b>                                          | Escala de tipo Likert | Avaliação                  | Medir satisfação global do programa do ponto de vista do participante                | Allen (2008); Bitencourt et al. (2012)            |

|                                                                                   |                 |           |                                                           |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Que <b>sugestões</b> daria para melhorar a experiência dos <i>participantes</i> ? | Resposta Aberta | Avaliação | Recolher feedback para sugestões de melhoria de programas | Allen (2008); Berger & Berger (2018)                |
| Indique 3 pontos <b>fortes</b> da sua experiência no estágio.                     | Resposta Aberta | Avaliação | Identificar aspetos positivos do programa                 | Bitencourt et al. (2012); Armstrong & Taylor (2014) |
| Indique 3 pontos <b>fracos</b> da sua experiência no estágio.                     | Resposta Aberta | Avaliação | Identificar aspetos negativos do programa                 | Allen (2008); Beechler & Woodward (2009)            |

Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 Procedimentos de Recolha de Dados

Numa fase inicial, o questionário foi elaborado através da plataforma *Google Forms*—ferramenta utilizada para estudos académicos, a qual é gratuita e com possibilidade de ser aplicado a um nível alargado de participantes.

Após a elaboração do questionário, é aconselhável sujeitá-lo a pré-testes, tendo sido assim selecionado um grupo de 10 ex *trainees* para a sua realização. Esta etapa foi fundamental para a versão final do questionário, uma vez que permitiu avaliar a clareza das instruções, a compreensão das questões e obter uma média do tempo de resposta ao questionário. Foi assim possível realizar pequenas correções para garantir a validação de conteúdo e facilitar a compreensão geral do instrumento.

Posteriormente, passou-se à sua divulgação *online* através de redes sociais como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook* e também através de rede de contactos pessoais e profissionais.

Inicialmente o período de recolha de dados estabelecido seria de 1 de Julho de 2025 a 1 de Agosto de 2025, contudo, como o objetivo era obter no mínimo 100 respostas válidas, foi

necessário alargar o prazo até ao dia 20 de Agosto de 2025. Esta alteração permitiu assim uma análise descritiva com uma maior representatividade.

É importante lembrar que todos os participantes tiveram conhecimento dos objetivos da investigação, da voluntariedade e do anonimato da mesma, da preservação dos dados e foram prestados contactos para qualquer esclarecimento adicional.

Com a fase de recolha finalizada, os dados obtidos foram exportados para o *Microsoft Excel*, de modo a serem organizados e analisados de forma precisa.

### **3.5 Técnicas de Análise dos Dados**

Após a recolha dos dados através do questionário, os mesmo foram organizados e analisados com o auxílio do *software Microsoft Excel*, uma ferramenta útil para sistematizar, analisar e tratar informações para tomadas de decisões mais informadas ou conclusões mais fundamentadas em dados.

Esta análise coincidiu sobretudo em estatísticas descritivas, como frequências relativas e absolutas, modas, desvios padrões e médias, de modo a identificar padrões e caracterizar respostas nas perceções dos *ex trainees* relativamente à temática em estudo.

Posteriormente, as variáveis em estudo foram agrupadas tendo em conta as secções do questionário aplicado, permitindo uma análise correta dos dados:

- 1) Caracterização sociodemográfica;
- 2) Caracterização do programa;
- 3) Fatores de atração;
- 4) Oportunidade de desenvolvimento;
- 5) Perceções relativamente à retenção e continuidade na organização;
- 6) Experiência no programa.

Por fim, para uma análise mais detalhada e exploratória, realizaram-se também análises cruzadas simples entre algumas das variáveis, de modo a permitir analisar possíveis relações entre elas. Foi aplicado o teste t *student* para amostras independentes adequado quando o objetivo seja verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de

dois grupos distintos. Esta análise foi elaborada através do *Microsoft Excel*, recorrendo ao suplemento de Análise de Dados, utilizando um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ).

Adicionalmente, a consistência e a correção das referências bibliográficas foram verificadas com o auxílio do modelo de linguagem ChatGPT (OpenAI, 2023), utilizado exclusivamente como ferramenta técnica de apoio, sem influenciar em qualquer momento o conteúdo académico do trabalho.

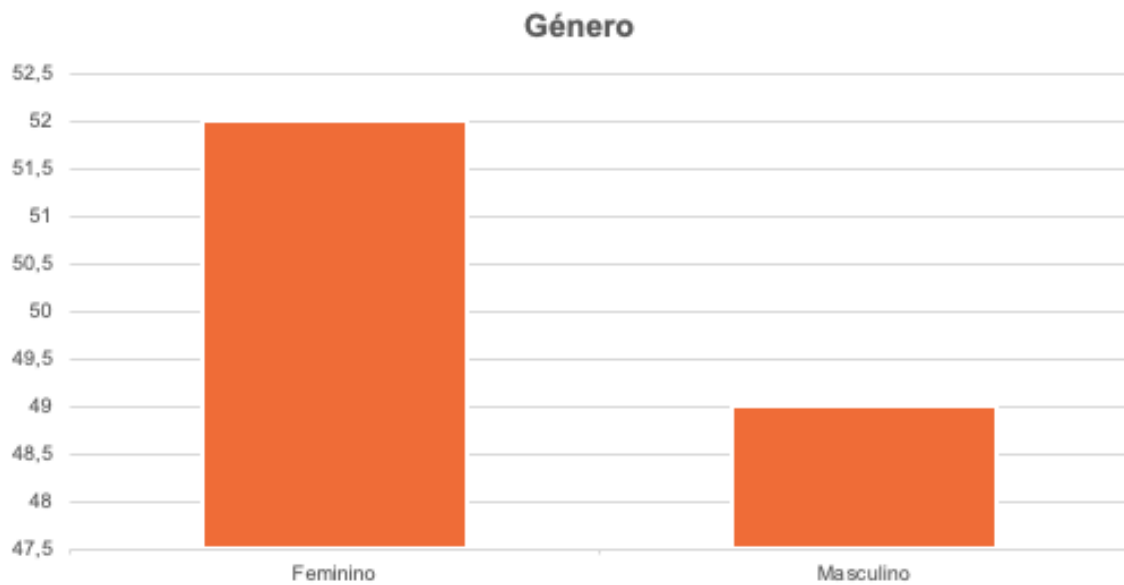
## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

Este estudo incidiu sobre uma amostra de 109 participantes, contudo para a análise aprofundada dos resultados, considera-se apenas o grupo de participantes que respondeu “**Sim**”, correspondendo à **amostra efetiva de 101 respondentes** que frequentaram recentemente um programa de *trainees*. As respostas “Não” foram descartadas da análise, uma vez que não cumprem os requisitos da investigação.

Relativamente ao **género da amostra**, observa-se no gráfico 1, que **52 respostas (51%) pertencem a respondentes do sexo feminino e as restantes 49 (49%) do sexo masculino**, o que indica uma repartição equilibrada em relação ao género dos indivíduos da amostra.

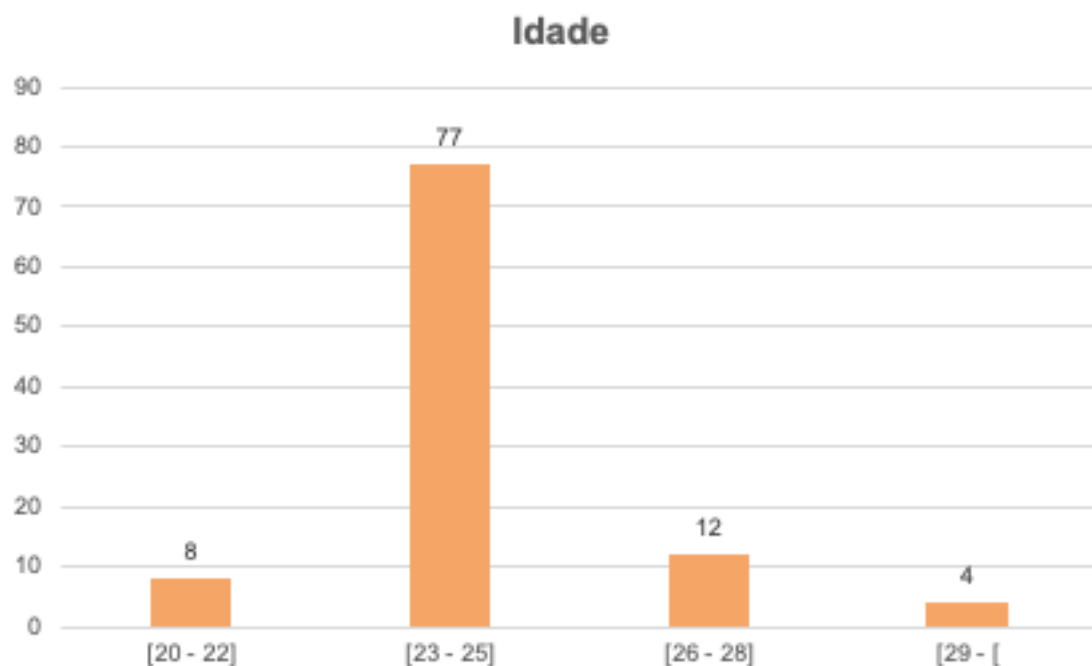
**Gráfico 1.** Distribuição da variável "género"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Quanto à variável “Idade”, observa-se no gráfico seguinte que a maioria dos participantes se situa na faixa etária dos **23 aos 25 anos**, refletindo a ideia de que os programas de *trainees* são dirigidos sobretudo a jovens em início de carreira.

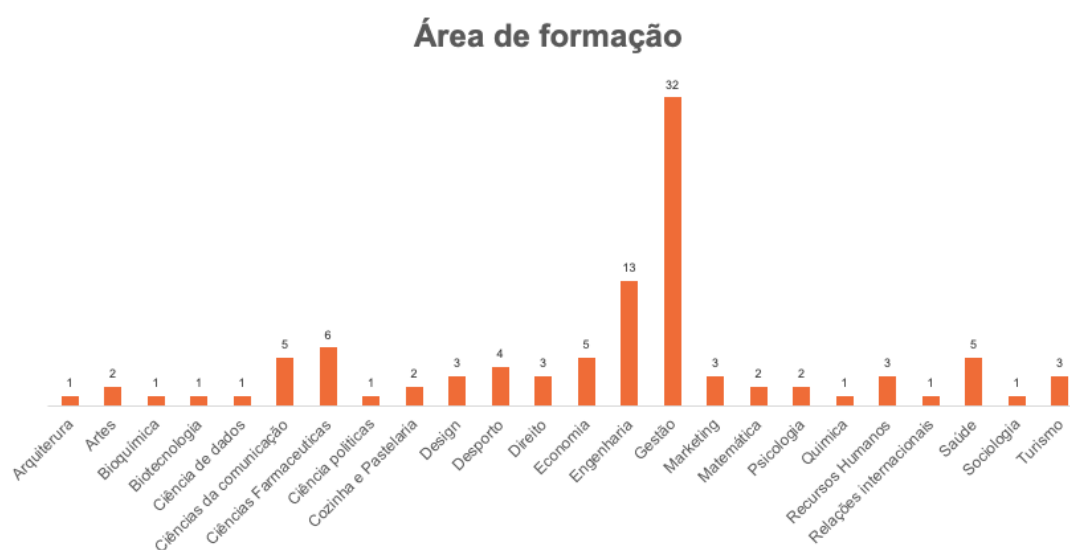
**Gráfico 2.** Distribuição da variável " Idade "



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Relativamente à **área de formação académica**, destacam-se as áreas de **gestão e engenharia**, que juntos representam **45%** da amostra, sendo 32 respostas provenientes da área da gestão e 13 da engenharia.

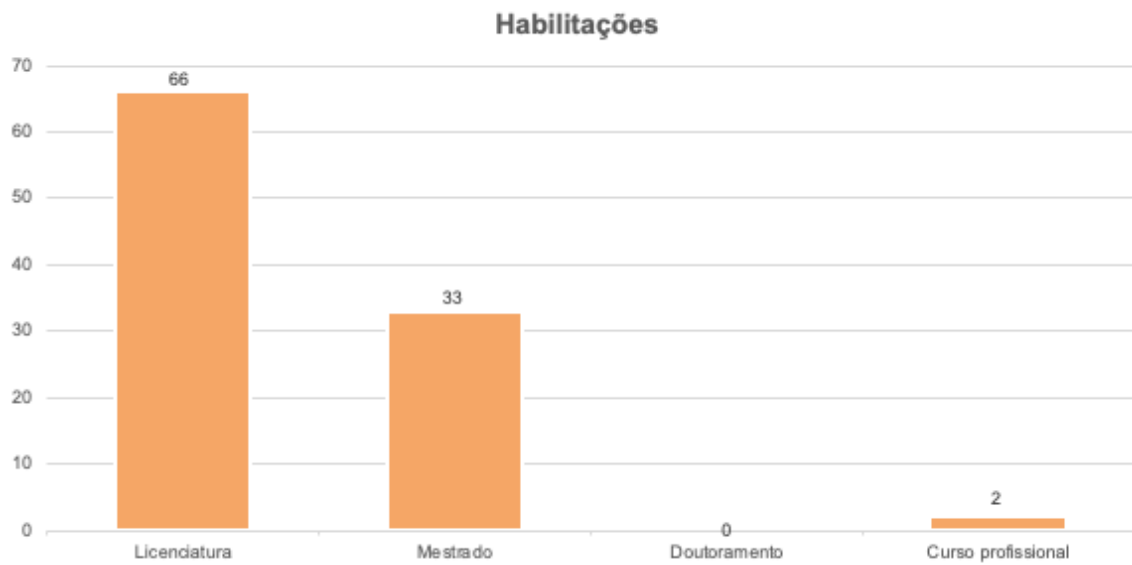
**Gráfico 3.** Distribuição da variável "Área de formação"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Quanto ao nível de **habilitações literárias**, podemos constatar no gráfico seguinte, que 97% dos respondentes têm formação académica ao **nível do ensino superior**, dos quais 65% (66 respostas) são licenciados. Sendo que apenas 3% dos respondentes têm formação obtida no ensino profissional.

**Gráfico 4.** Distribuição da variável " habilitações literárias"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário

## 4.2 Caracterização do Programa de estágio

No que se refere ao ano de participação nos programas de *trainees*, a amostra revela uma forte concentração nos anos mais recentes, conforme o gráfico em baixo. A maioria dos respondentes participou nos estágios entre os anos **2023 e 2025**, o qual representa cerca de **99% da amostra**, o que confirma a atualidade e relevância dos dados obtidos.

**Gráfico 5.** Distribuição da variável " ano de participação no programa"

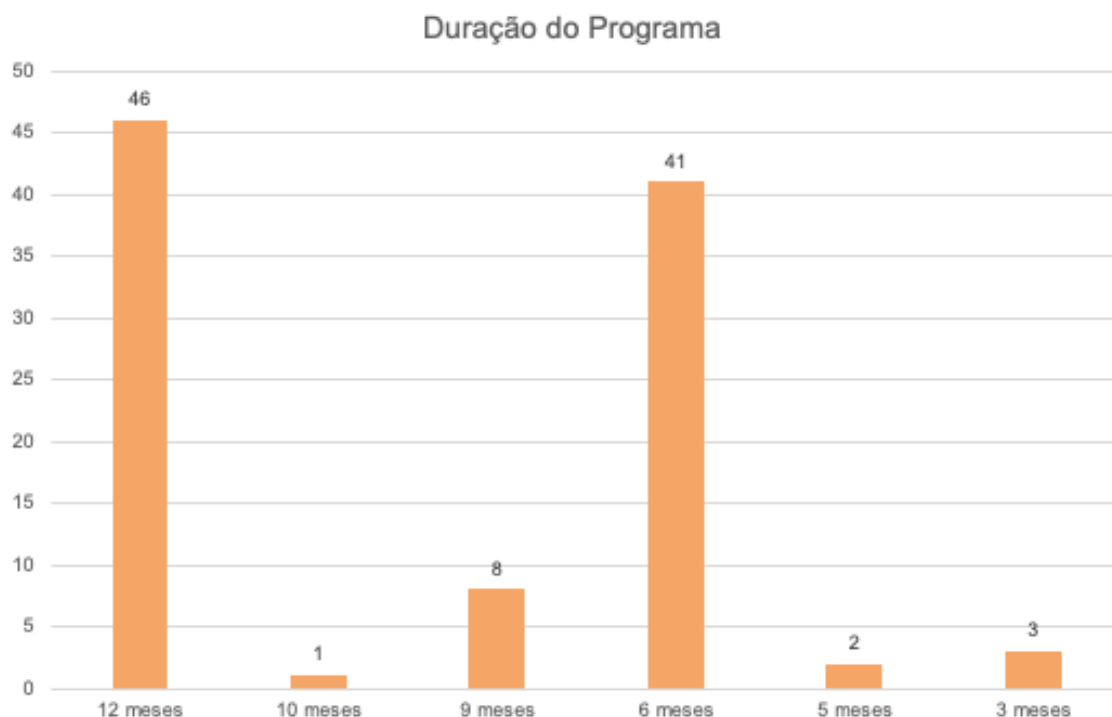


Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Conforme observamos no gráfico 6, a maioria dos respondentes participaram em programas com uma duração de **6 e 12 meses**, revelando aqui algum formato estandardizado destes programas de estágios. Mais especificamente, **41%** dos respondentes responderam ter participado num programa com duração de 6 meses, enquanto **46%** indicaram a duração de 12 meses.

Em menor escala, surgem programas de **curta duração (3-5 meses)** e de **duração intermédia (8-10 meses)**, representando uma percentagem menor da amostra.

**Gráfico 6.** Distribuição da variável " duração do programa"



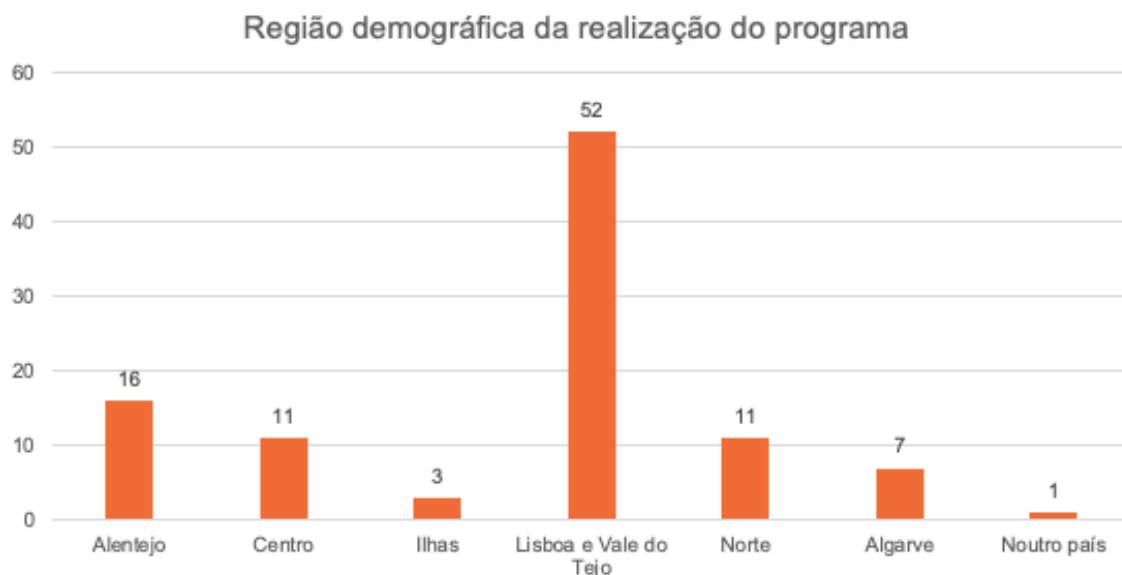
Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Quanto à região demográfica onde os programas de *trainees* foram realizados, observa-se uma clara predominância da região de **Lisboa e Vale do Tejo**, tendo-se obtido **53 respostas**. Este resultado pode ter por base o facto de a região metropolitana de Lisboa acolher a maior parte das sedes empresariais e multinacionais em Portugal, o que facilita a implementação de programas de *trainees*.

Já as **Ilhas (Madeira e Açores)** registam uma participação de apenas 3 respostas, o que pode ser explicado pela menor concentração de grandes organizações nestes territórios.

Para além disso, com apenas 1 resposta, existe também a referência a um estágio internacional.

**Gráfico 7.** Distribuição da variável " Região demográfica da realização do programa"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Relativamente ao **setor de atividade das organizações** onde os participantes realizaram o programa, sobressaem principalmente o **setor de serviços** com 41 respostas (41%), como podemos observar no gráfico 8.

**Gráfico 8.** Distribuição da variável " Setor da organização do estágio".



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

## 4.2 Atração para os programas de *trainees*

O gráfico seguinte demonstra que a **maioria dos respondentes (63%)** tomou conhecimento do programa de *trainees* através das **redes sociais**. Este resultado é bastante significativo no contexto atual, pois poderá evidenciar o papel que as plataformas digitais assumem na **atração de talento jovem**.

**Gráfico 9.** Distribuição da variável " Como tomou conhecimento do programa?"



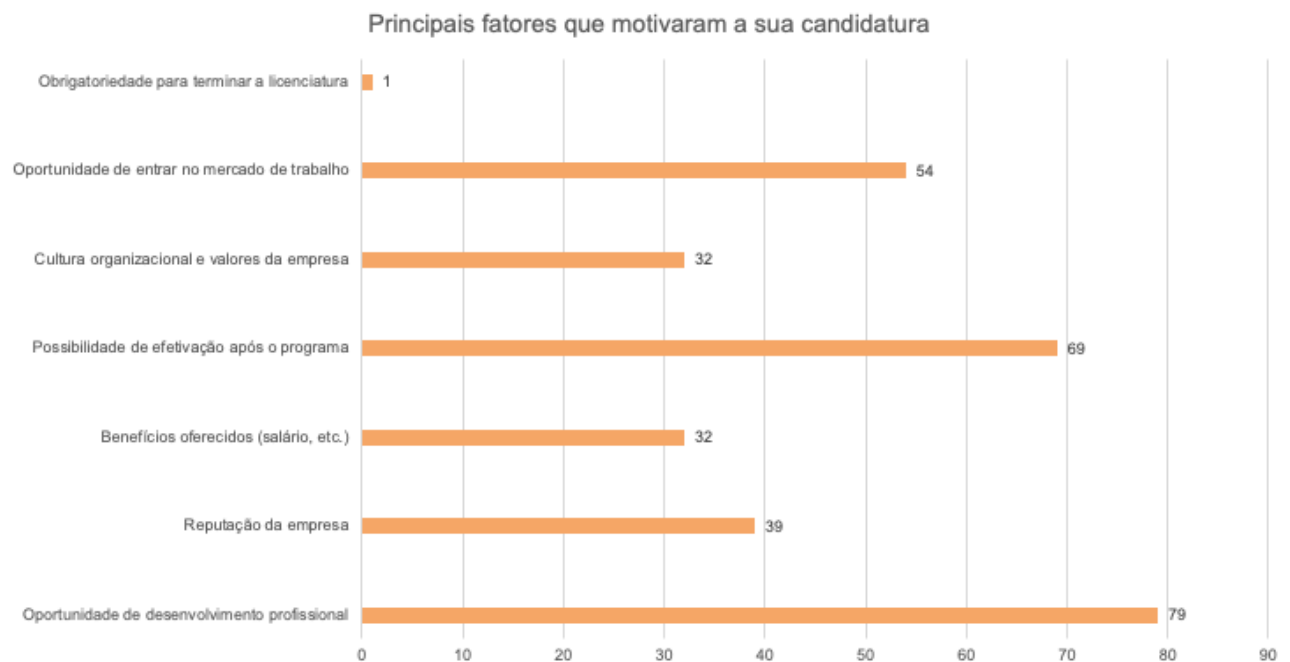
Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Relativamente aos fatores que motivaram os respondentes à candidatura ao programa de *trainees*, verifica-se que a **oportunidade de desenvolvimento profissional** foi destacada pela maioria dos respondentes, surgindo como principal motivação, obtendo um total de 79 respostas. Em segundo lugar, a **possibilidade de efetivação após o programa** assume uma posição relevante com 69 respostas, refletindo a preocupação dos jovens com a estabilidade e continuidade da carreira.

O terceiro fator que se destaca, é a **oportunidade de entrada no mercado de trabalho**, o que pode indicar que tais programas funcionam como uma porta de entrada para jovens profissionais em início de carreira, respondendo a uma necessidade concreta de inserção laboral.

A **reputação da empresa, benefícios oferecidos (salário, etc.) e a cultura organizacional** também se revelam fatores determinantes, confirmando que tanto a reputação da organização como os incentivos financeiros e valores da empresa parecem influenciar as escolhas dos candidatos.

**Gráfico 10.** Distribuição da variável "principais fatores que motivaram a sua candidatura?"

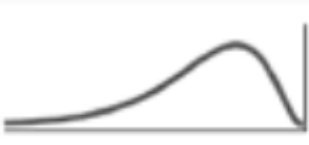
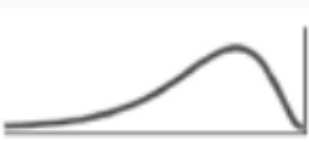
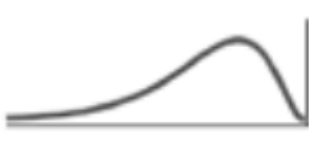
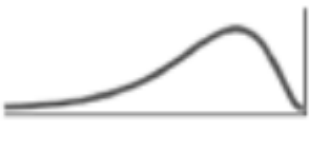
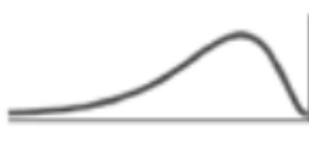


Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

### 4.3 Desenvolvimento no contexto do Programa

Nas próximas questões analisadas recorreu-se a uma escala de tipo *likert* de 5 pontos, em que o valor **1** corresponde a “**Discordo totalmente**”, o valor **2** a “**Discordo**” o valor **3** a “**Nem concordo nem discordo**”, o valor **4** a “**Concordo**” e, por fim, o valor **5** corresponde a “**Concordo totalmente**”.

**Tabela 2-**Matriz de entre as questões e as medidas descritivas.

| Questão                                                                                                | Média   | Moda | Desvio-padrão | Assimetria                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| O estágio proporcionou <b>oportunidades relevantes</b> de aprendizagem e crescimento profissional.     | 3,940~4 | 4    | 0,597         |    |
| O <b>acompanhamento</b> pela empresa e pelos mentores foi adequado às minhas necessidades.             | 3,603~4 | 4    | 0,800         |    |
| As <b>tarefas desempenhadas estavam alinhadas</b> com os meus interesses e expectativas profissionais. | 3,603~4 | 4    | 0,788         |  |
| Senti que o estágio contribuiu para o meu <b>crescimento dentro da empresa.</b>                        | 3,900~4 | 4    | 0,670         |  |
| Após o estágio, senti-me preparado/a para <b>assumir novas responsabilidades.</b>                      | 3,950~4 | 4    | 0,589         |  |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

A análise dos resultados mostra que os respondentes avaliaram o estágio de forma **bastante positiva**, especialmente no que diz respeito às oportunidades de aprendizagem e de crescimento profissional, à percepção de crescimento dentro da empresa e à preparação para assumir novas responsabilidades, todos com médias próximas de 4 e baixo desvio-padrão, o que indica **avaliações consistentes e homogêneas** entre os estagiários. Isso demonstra que a experiência proporcionou desenvolvimento e contribuiu significativamente para a formação profissional dos participantes. Por outro lado, os aspectos relacionados ao acompanhamento oferecido pela empresa e pelos mentores, bem como ao alinhamento das tarefas com os interesses e expectativas profissionais, receberam médias mais baixas (3,60) e apresentaram maior dispersão nas respostas. Isso sugere que, embora a maioria tenha avaliado positivamente esses pontos, houve maior variação de percepções, indicando que nem todos se sentiram igualmente bem acompanhados ou viram as tarefas desempenhadas como adequadas ao seu perfil. De forma geral, conclui-se que o estágio cumpriu bem o papel de preparar os estagiários para novas responsabilidades e para o crescimento profissional, mas ainda pode ser aprimorado por meio de um acompanhamento mais uniforme e de uma melhor adequação das atividades aos interesses individuais dos participantes.

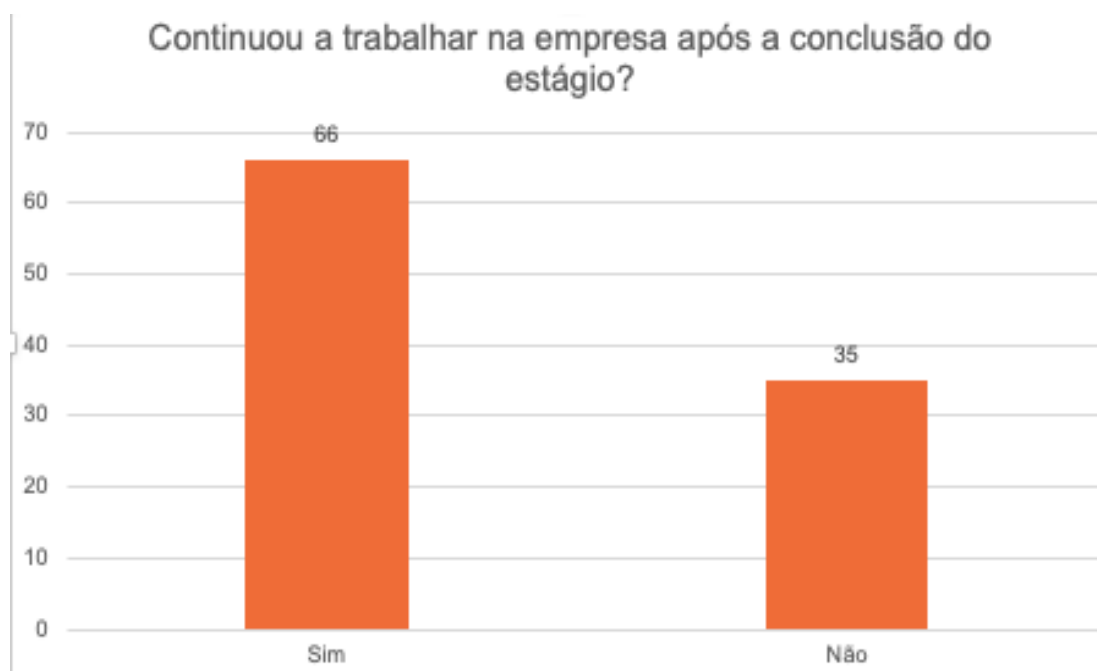
#### **4.4 Retenção e continuidade na Organização**

De acordo com o gráfico 11, podemos concluir que **65%** dos participantes responderam afirmativamente, isto é, **continuaram a trabalhar na empresa após a conclusão do estágio** (66 respostas), enquanto **35% indicaram que não permaneceram (35 respostas)**.

Estes dados revelam que a taxa de retenção pós-programa para os participantes neste estudo foi relativamente elevada, o que pode sugerir que os programas de *trainees* cumprem o seu papel de integração de jovens talentos.

No entanto, a proporção de respostas “Não” também merece destaque, uma vez que evidencia que uma parte significativa dos *trainees* não permaneceu na organização.

**Gráfico 11.** Distribuição da variável "Continuou a trabalhar na empresa após a conclusão do estágio?"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Tendo em conta o gráfico em baixo observado, os respondentes apresentaram como motivo principal para não permanecerem na empresa após o término do estágio, a **falta de oportunidades de progressão interna**, representando cerca de **13%** das respostas. Este resultado pode sugerir que muitos jovens procuram os programas de *trainees* como um trampolim para o crescimento dentro da organização, contudo ainda são algumas as empresas que não proporcionam esse crescimento interno.

Em segundo lugar, surgem os **salários e benefícios pouco atrativos (11%)**, reforçando a relevância da compensação justa na retenção de talentos. Também se destacam motivos relacionados com a **cultura organizacional incompatível (5%)**, o que demonstra que a integração cultural continua a ser um desafio significativo.

Em menor expressão, alguns participantes apontaram a **existência de ofertas mais vantajosas noutras empresas** e a **falta de abertura da empresa para novas contratações**.

**Gráfico 12.** Distribuição da variável "Motivo o qual o fez não permanecer na empresa"



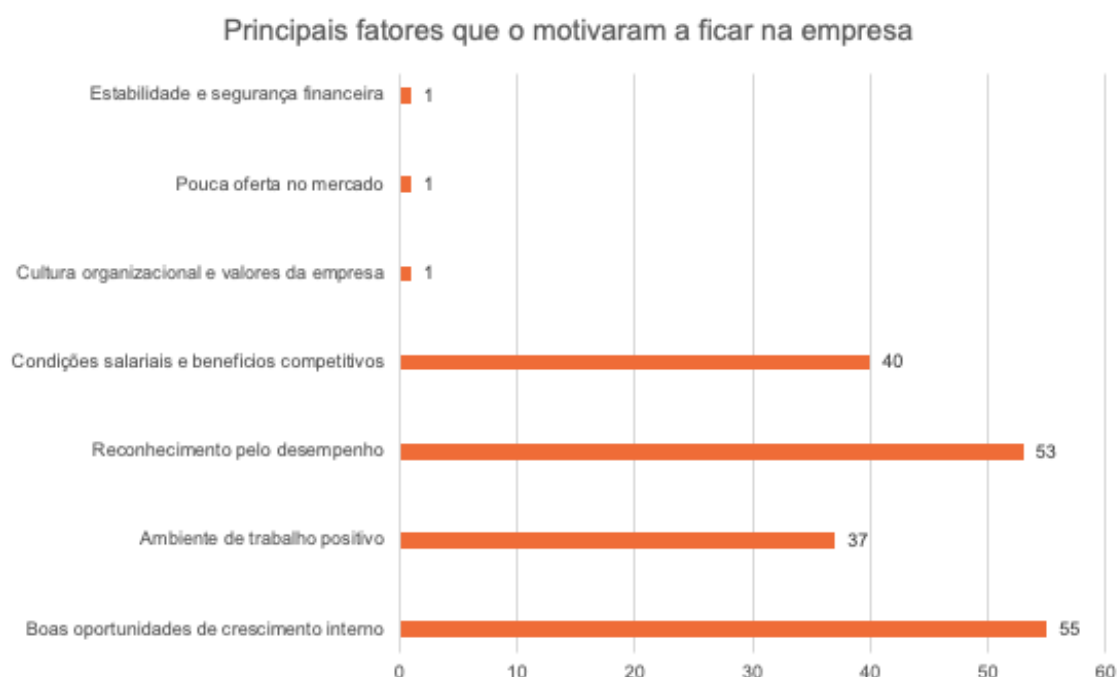
Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Conforme o gráfico seguinte, os participantes identificaram como fatores principais para permanecer na empresa as **boas oportunidades de crescimento interno** (55 respostas) e o **reconhecimento pelo desempenho** (53 respostas).

As **condições salariais e benefícios competitivos** (40 respostas) e o **ambiente de trabalho positivo** (37 respostas) também foram considerados relevantes, embora com menor expressão. Isto mostra que, apesar da remuneração e do clima organizacional contribuírem para a satisfação e motivação, **não são os únicos nem os principais fatores** que garantem a permanência dos colaboradores.

Por outro lado, fatores como a **estabilidade financeira**, a **pouca oferta no mercado** e a **cultura organizacional e valores da empresa** tiveram um impacto residual (apenas uma resposta cada), revelando que, neste contexto, os *trainees* atribuem mais importância às oportunidades concretas de desenvolvimento e ao reconhecimento imediato do seu desempenho, em detrimento de aspetos externos.

**Gráfico 13.** Distribuição da variável "principais fatores que o motivaram a ficar na empresa"



Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

#### 4.5 Experiência no Programa de *trainees*

Tendo em conta que esta secção inclui a análise de respostas abertas, foram agrupadas em categorias para facilitar a sua análise e interpretação.

Na tabela seguinte podemos observar várias sugestões de melhorias para futuros estágios por parte dos respondentes. Observa-se que a categoria “**Acompanhamento e integração**” foi uma das mais mencionadas (**32 menções**), com diversos respondentes a solicitar maior apoio inicial, a presença de mentores ou *buddies* e *feedbacks* regulares. Também as **condições de trabalho e benefícios (20 menções)** foram recorrentemente apontadas como fator crítico, com referência a salários mais competitivos e benefícios ajustados. Outra categoria muito presente foi a **progressão de carreira e retenção (18 menções)**, com pedidos de oportunidades claras de continuidade, definição de planos de carreira e critérios de avaliação transparentes.

Já a categoria “**formação e desenvolvimento**” obteve cerca de 15 menções sugerindo a necessidade de planos de estágio estruturados, experiências interdepartamentais e maior diversidade de aprendizagens.

Por fim, as categorias “**Cultura e ambiente organizacional**” e “**Autonomia e responsabilidade**” foram as menos mencionadas, mas os respondentes não deixaram de sugerir integração com equipas seniores, *networking*, criação de comunidades de *alumni* e tarefas mais desafiantes.

**Tabela 3**-Tabela representativa de sugestões para melhorar a experiência dos participantes

| <b>Categoria</b>                          | <b>Exemplos de respostas</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Nº de menções</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Acompanhamento e integração</b>        | “Mais apoio durante o estágio”; “Ter um <i>buddy</i> nos primeiros tempos”; “ <i>Feedbacks</i> constantes”; “ <i>Onboarding</i> mais especializado”                                                                       | 32                   |
| <b>Formação e desenvolvimento</b>         | “Poucas formações”; “Sugeria uma maior estruturação do plano de estágio, com objetivos definidos desde o início”; “Permitir experiências interdepartamentais”                                                             | 15                   |
| <b>Progressão de carreira e retenção</b>  | “Haver sim programa de <i>trainees</i> , mas haver também forma de garantir oportunidade de ficar na empresa”; “Criar <i>roadmap</i> de progressão pós <i>trainee</i> ”; “Maior transparência nos critérios de avaliação” | 18                   |
| <b>Condições de trabalho e benefícios</b> | “Melhores salários e benefícios”; “Mais do que o ordenado mínimo”; “Exigir condições justas: salário que comporte o custo de vida”                                                                                        | 20                   |
| <b>Cultura e ambiente organizacional</b>  | “Promover mais integração com equipas seniores”; “Mais momentos de <i>networking</i> com outros <i>trainees</i> ”; “Criar uma comunidade de <i>alumni</i> para troca de experiências”                                     | 7                    |

| Categoria                           | Exemplos de respostas                                                                                                               | Nº de menções |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Autonomia e responsabilidade</b> | “Dar tarefas de maior responsabilidade”;<br>“Incluir projetos estratégicos desde cedo”; “Mais autonomia e envolvimento em decisões” | 9             |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

De seguida, relativamente aos pontos fortes mais referidos pelos participantes, podemos constatar na tabela seguinte que a **aprendizagem e o desenvolvimento profissional** são os aspetos mais vezes mencionados (30 menções), destacando-se a aquisição de competências técnicas e práticas, bem como a entrada para o mercado de trabalho. Outro fator bastante referido foi o **ambiente organizacional**, marcado pelo espírito de equipa, integração e cultura (25 menções).

O **networking e as relações interpessoais**, também foi mencionado como fator positivo nesta experiência (13 menções), assim como os **benefícios e condições de trabalho** criadas durante o programa (13 menções).

Ainda que em menor expressão, foram mencionados o **acompanhamento e mentoring** (9 menções) e a participação em **projetos desafiantes e inovadores** (11 menções).

**Tabela 4**-Tabela representativa de pontos fortes da experiência no estágio

| <b>Categoria</b>                           | <b>Exemplos de respostas</b>                                                                                  | <b>Nº de menções</b> |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Aprendizagem e desenvolvimento</b>      | “Ganhei experiência e apercebi-me de como é a vida laboral”; “Aquisição de conhecimentos técnicos na prática” | 30                   |
| <b>Integração, cultura e ambiente</b>      | “Companheirismo, dedicação e bom ambiente”; “Ambiente inclusivo, espírito de colaboração”                     | 25                   |
| <b>Acompanhamento e mentoring</b>          | “Onboarding bem estruturado, mentores dedicados”; “Supervisores disponíveis”                                  | 9                    |
| <b>Networking e relações interpessoais</b> | “Visibilidade interna, boa rede de contactos”; “Networking e crescimento profissional”                        | 13                   |
| <b>Benefícios e condições</b>              | “Bom salário, boas formações”; “Flexibilidade horária”                                                        | 13                   |
| <b>Projetos desafiantes e inovação</b>     | “Projetos inovadores, impacto social, equipas multidisciplinares”                                             | 11                   |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Por outro lado, podemos observar na tabela 5, que os respondentes mencionaram 28 vezes aspetos referentes à **falta de comunicação e clareza**. Também surgiram críticas relativamente à **falta de acompanhamento (13 menções)**, mencionando pouco feedback e orientação insuficiente.

Também surgiram críticas relativamente à **baixa remuneração e falta de benefícios (10 menções)**, bem como à dificuldade de **retenção e progressão de carreira (10 menções)**, aspetos que dificultam a atratividade e a retenção dos talentos nas organizações.

Outro ponto fraco bastante mencionado foi o **excesso de carga horária (10 menções)**, muitas vezes acompanhado de pressão e dificuldade de conjugar a vida pessoal e profissional.

Em alguns casos, os respondentes relataram ainda **problemas de desorganização, burocracia excessiva e ambientes de trabalho negativos.**

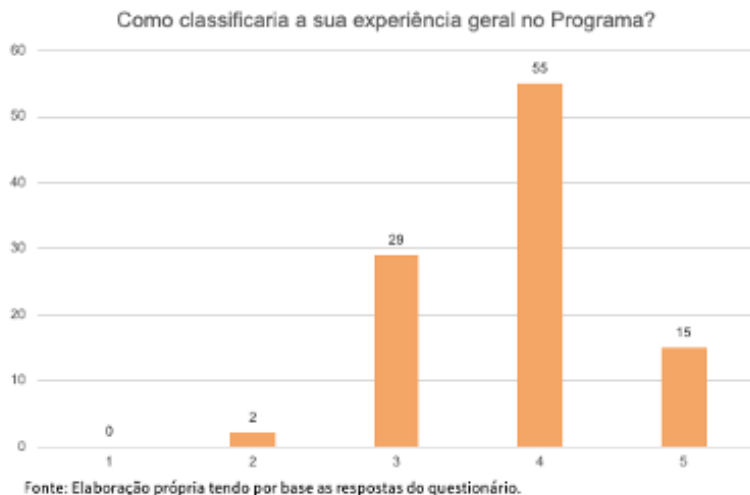
**Tabela 5**-Tabela representativa de pontos fracos da experiência no estágio.

| <b>Categoria</b>                               | <b>Exemplos de respostas</b>                                                                         | <b>Nº de menções</b> |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Baixa remuneração e falta de benefícios</b> | “Salário baixo, benefícios diferentes dos outros colaboradores”; “Remuneração pouco competitiva”     | 10                   |
| <b>Falta de retenção e progressão</b>          | “Poucas oportunidades de ficar na empresa”; “Falta de clareza sobre evolução”                        | 10                   |
| <b>Excesso de carga horária</b>                | “Excesso de carga horária, pouco equilíbrio vida-trabalho”; “Pressão excessiva, pouca flexibilidade” | 10                   |
| <b>Falta de acompanhamento</b>                 | “Falta de orientação nos primeiros dias”; “Feedback nem sempre estruturado”                          | 13                   |
| <b>Pouca clareza e comunicação</b>             | “Pouca clareza nos objetivos depois do programa”; “Comunicação interna limitada”                     | 28                   |
| <b>Tarefas pouco desafiantes/autonomia</b>     | “Sem envolvimento a projetos reais”; “Pouca autonomia em decisões”                                   | 10                   |
| <b>Desorganização e burocracia</b>             | “Má organização, muito trabalho e pouca responsabilidade”; “Estrutura rígida, burocracia excessiva”  | 6                    |
| <b>Ambiente de trabalho negativo</b>           | “Mau tratamento”; “Ambiente tóxico por parte de alguns elementos da equipa”                          | 9                    |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Por fim, a maioria dos respondentes classificou a sua experiência como **positiva**, com uma média de 3,81 pontos. O desvio padrão de 0,698 demonstra que houve consenso entre os participantes.

**Gráfico 14.** Distribuição da variável "Como classificaria a sua experiência geral no Programa?"



**Tabela 6-** Tabela de medidas descritivas relativamente à experiência vivida.

| Média | Moda | Desvio-Padrão |
|-------|------|---------------|
| 3,821 | 4    | 0,698         |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

Por fim, como podemos observar na tabela seguinte e considerando um nível de significância de 5%, o valor do p (0,6348) é superior a 0,05, logo **não existem evidências estatísticas** para afirmar que existe diferença entre o nível de **satisfação dos trainees** que **permaneceram na empresa** após o término do estágio e dos **que não permaneceram**.

**Tabela 7-** Resultados do teste t de *Student* para comparação do nível médio de satisfação entre *trainees* que permaneceram na empresa e aqueles que não permaneceram.

|                    | Permaneceram | Não permaneceram |
|--------------------|--------------|------------------|
| Média              | 3,85         | 3,77             |
| p-value (two-tail) | 0,6348       |                  |

Fonte: Elaboração própria tendo por base as respostas do questionário.

## 4.6 Síntese interpretativa e Discussão dos Resultados

Após a análise dos dados recolhidos foi-nos possível compreender de forma bastante clara o papel dos programas de *trainees* nos 3 eixos da temática- atração, desenvolvimento e retenção de talentos, respondendo aos objetivos definidos no capítulo 1.

Relativamente à **atração de talentos**, para os respondentes os fatores que se destacaram por motivar a candidatura ao estágio são: a oportunidade de desenvolvimento profissional; a possibilidade de efetivação após o programa e a oportunidade de entrar no mercado de trabalho. Face isto, podemos considerar que os programas de *trainees* funcionam como uma espécie de “cartão de visita” da empresa, atraindo jovens talentos pela perspetiva de progressão e estabilidade (Cappelli, 2008). Para além disso, a reputação da empresa também foi fator tomado em consideração pelos respondentes reforçando a necessidade de uma marca empregadora valorizada.

Já no que consta ao **desenvolvimento de talentos**, uma grande parte dos *trainees* avalia este eixo de forma bastante positiva, considerando que os preparou para novas responsabilidades e ajudou no seu crescimento profissional. Contudo aspetos relacionados com o acompanhamento por parte da empresa e de mentores, bem como alinhamento das tarefas com os interesses e expetativas profissionais, receberam médias ligeiramente mais baixas e apresentaram maior dispersão nas respostas. Sugerindo isto, que apesar da avaliação positiva nesses pontos, houve maior variação de perceções, indicando que nem todos se sentiram igualmente bem acompanhados ou viram as tarefas desempenhadas como as mais alinhadas ao seu perfil.

Quando olhamos para a **retenção**, a perspetiva muda um pouco. Apesar de a grande parte dos respondentes ter permanecido na empresa após o término do estágio, ainda cerca de 35% não permaneceu. Sendo que esta percentagem merece destaque e análise para melhoramento, as respostas abertas dão-nos pistas sobre o que se poderia melhorar: maior acompanhamento, oportunidade de progressão na carreira, integração mais efetiva, planos de carreira mais claros, melhores condições salariais e benefícios, e mais autonomia nas tarefas.

Adicionalmente, o teste t Student não revelou diferenças significativas relativamente à satisfação entre quem permaneceu na empresa e quem saiu ( $p > 0,05$ ), o que reforça a ideia de que a permanência depende de mais fatores do que apenas a experiência durante o

estágio. Allen (2008) e Wellins et al. (2009) reforçam a ideia de que a retenção está ligada a questões estruturais, como oportunidades de progressão, reconhecimento e remuneração.

Podemos assim concluir que os programas de *trainees* cumprem, em grande parte, os objetivos das organizações. Apesar de ainda existir margem para melhorar nas dimensões de desenvolvimento e retenção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. Conclusões

A investigação partiu de uma constatação simples: atualmente as empresas competem intensamente pelo talento. Por isso, é crucial compreender se e como os programas de *trainees* cumprem o papel que lhes é habitualmente atribuído — atrair jovens qualificados, desenvolvê-los e, idealmente, retê-los.

Ao dar voz aos *ex trainees*, este estudo trouxe uma perspectiva prática e direta sobre essas três dimensões, permitindo ir além das prescrições teóricas e observar o impacto real destes programas. Este estudo revelou-se pertinente não só devido à crescente importância da gestão de talentos no contexto competitivo atual, como também pela falta de estudos que integrem a perspectiva dos próprios *trainees* (Chambers et al., 1998; Lewis & Heckman, 2006).

O presente estudo apresenta a particularidade de incluir as perspectivas de *ex trainees* o que permitiu uma maior fundamentação e representatividade dos resultados. Deste modo, permitiu ampliar a compreensão do papel dos programas de *trainees* na atração, desenvolvimento e retenção de talento.

Com os resultados obtidos através deste estudo, reforça-se a ideia de que este tipo de programas desempenha um papel relevante no que consta à **atração de talento**, principalmente associados a fatores como: a reputação da organização em questão, das oportunidades de desenvolvimento profissional e a possibilidade de progressão de carreira.

Adicionalmente, constata-se que a nível da dimensão de **desenvolvimento**, a aprendizagem prática, a aquisição de competências e a integração em diferentes áreas foram aspetos altamente valorizados pelos respondentes. Estando em consonância com a literatura, pois sublinha a importância destes programas enquanto instrumentos de formação e preparação para funções futuras (Davenport, 2007).

Na **retenção**, os resultados revelam que, apesar de serem muitos os respondentes que reconheçam a importância da experiência vivida, a sua permanência na organização já depende de outros fatores como, oportunidades de progressão, condições salariais e benefícios.

Deste modo, os resultados obtidos permitiram dar resposta aos objetivos propostos: identificar os fatores de atração, compreender os motivos de permanência ou saída, avaliar

as percepções dos *trainees* e propor recomendações para o aperfeiçoamento destes programas.

Em suma, conclui-se com este estudo, que os programas de *trainees* fazem parte de uma estratégia eficaz de atração e desenvolvimento de capital humano, contudo demonstram algumas lacunas relativamente ao domínio da retenção dos *trainees*. Tal reforça a ideia de que a eficácia dos programas depende não só da experiência formativa, mas também assegurar condições de continuidade atrativas para os jovens talentos.

Em consonância com os resultados do estudo, torna-se evidente a importância de combinar formação, acompanhamento, progressão de carreira e condições de trabalho justas para uma maior eficácia destes programas.

A realização deste estudo foi gratificante, não só pela temática, mas por todos os resultados interessantes obtidos e pela realização da pesquisa em simultâneo com o programa de *trainees* vivido.

## **5.2. Limitações do estudo**

Neste ponto, importa destacar as limitações e obstáculos que surgiram no decorrer da elaboração do presente estudo. Um dos primeiros obstáculos sentidos foi a falta de literatura existente sobre o tema, não permitindo existir uma base para o desenvolvimento desta dissertação e limitando as suas fundamentações. Relativamente à obtenção de respostas ao questionário aplicado, também se sentiu alguma dificuldade devido aos requisitos definidos no instrumento de recolha de dados. Para além disso, a utilização de questionário como único instrumento de recolha, pode limitar o estudo, uma vez que impossibilita a exploração de outras dimensões relativamente à experiência dos *trainees*. Não esquecendo o facto que as respostas ao questionário se basearam em autoavaliações, o que pode fornecer respostas imprecisas devido à percepção individual e à memória dos participantes.

A nível pessoal, a maior limitação sentida foi sem dúvida a dificuldade de conciliar a elaboração do presente estudo com a vida profissional, dificultando um processo contínuo da sua realização.

### 5.3 Recomendações para investigações futuras

Quanto a investigações futuras, sugere-se que a temática de programas de *trainees* seja aprofundada nas mais várias dimensões. Além disso, seria interessante a elaboração do presente estudo com uma amostra maior e mais diversificada, adicionar entrevistas como mais um instrumento de recolha de dados tornaria a investigação mais enriquecedora.

Como proposta futura, seria interessante considerar a perspetiva das organizações enquanto entidades empregadoras e promotoras de *programas de trainees*, para uma compreensão mais ampla do impacto dos programas de *trainees* relativamente à atração, desenvolvimento e retenção de talento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aberdeen Group. (2008). *Talent acquisition strategies: Employer branding and quality of hire take center stage*.

Allen, D. G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

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

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bitencourt, B. M., Piccinini, V. C., & Rocha-de-Oliveira, S. (2012). Programas trainee: jovens orientados para o sucesso. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 14(2).

Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462. <https://doi.org/10.1504/ijtm.1999.002780>

Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007a). *Gestão de talentos: A nova vantagem competitiva*. RH Editora.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007b). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote.

Cammeraat, E., Samek, L., & Squicciarini, M. (2021). *The role of innovation and human capital for the productivity of industries*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 103. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/197c6ae9-en>

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

CIPD. (2021a). *Resourcing and talent planning: Survey report 2021*. <https://www.cipd.org>

CIPD. (2021b). *Talent management: Understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy*. <https://www.cipd.org>

Collings, D. G. (2022). Strategic talent development: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100820>

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Connor, H., & Shaw, S. (2008). Graduate training and development: Current trends and issues. *Education + Training*, 50(5), 357–365. <https://doi.org/10.1108/00400910810889062>

Davenport, T. (2007). *Capital humano – Criando vantagens competitivas através das pessoas*. Planeta De Agostini.

DDI.(2009). *Nine best practices for effective talent management*. <https://www.ddiworld.com/resources/library/nine-best-practices-for-effective-talent-management>

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>

Deloitte. (2018). *2018 Global human capital trends: The rise of the social enterprise*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>

Deloitte. (2021). *2021 Global human capital trends: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>

Drake International. (2016, April 12). *The importance of exit interviews*. Drake Pulse – HR Blog. <https://us.drakeintl.com/drakepulse/the-importance-of-exit-interviews/>

Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93–118. <https://doi.org/10.1177/0016986206296660>

Gagné, F. (2010). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. In E. Baker, B. McGaw & P. Peterson (Eds.), *International encyclopedia of education* (3rd ed.). Elsevier.

Gama, S., & Edoun, E. I. (2020). Talent management strategies for emerging markets: A case of graduate training programmes. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(1), 16–27.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Graça, M. I. B. D. R. G. (2011). *O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às unidades hospitalares EPE portuguesas*. (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). Repositório do Instituto Politécnico do Porto. [http://hdl.handle.net/10400.22/384\\_recipp.ipp.pt](http://hdl.handle.net/10400.22/384_recipp.ipp.pt)

Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Ismail, F., Ka, H. K., Fern, N. W., & Imran, M. (2021). Talent management practices, employee engagement, employee retention; empirical evidence from Malaysian SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(10).

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.

Keller, S., & Meaney, M. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. McKinsey & Company, 24.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Korn Ferry. (2021). *Future of work trends 2021: The new era of humanity*. <https://www.kornferry.com>

Kovács, I. (2006). A evolução do emprego, das qualificações e competências no contexto da sociedade da informação. *Sociedade e Trabalho*, 30, 53–71.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2, 265–272.

Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 233–245. <https://scielo.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>

Minchington, B. (2010). *Employer branding: The employer brand manager's handbook*. Collective Learning.

Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Talent management as a core source of innovation and social development in higher education (pp. 1-31). *IntechOpen*.

Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>

OpenAI. (2023). *ChatGPT (modelo GPT-5 mini)* [Modelo de linguagem]. <https://openai.com/chatgpt>

Pasban, M., & Nojede, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.<sup>a</sup> ed.). Gradiva.

Randstad Sourceright. (2015). *Randstad annual report 2015*. <https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2020-07/randstad-annual-report-2015.pdf>

Silva, A., Dias, R., & Carvalho, T. (2022). Programas de trainees: Integração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos. *Revista Portuguesa de Gestão de Pessoas*, 15(1), 55–72.

SSPA. (2008). *Talent management in emerging markets – Best practices for attracting, developing and retaining talent in India*. SSPA.

Stiles, P., & Kulvisaechna, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*. University of Cambridge.

Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997–1035. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00250.x>

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management* (8th ed.). Prentice Hall.

Universum. (2020a). *Employer branding now: Why the talent game is changing*. <https://universumglobal.com/employer-branding-now>

Universum. (2020b). *World's most attractive employers 2020*.  
<https://universumglobal.com>

Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). *Nine best practices for effective talent management*. Development Dimensions International.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

## APÊNDICES

### *Questionário*

1-Frequentou algum estágio nos últimos anos?

☐ Sim

☐ Não

Bloco 1- Atração para o Programa de Trainees

2. Assinale a opção de como tomou conhecimento do programa.

☐ Site da empresa

☐ Redes sociais

☐ Universidade / Professores

☐ Feiras de emprego

☐ Indicação de amigos ou familiares

☐ Outro: \_\_\_\_

3.Assinale os três principais fatores que motivaram a sua candidatura.

☐ Oportunidade de desenvolvimento profissional

☐ Reputação da empresa

☐ Benefícios oferecidos (salário, etc.)

☐ Possibilidade de efetivação após o programa

☐ Cultura organizacional e valores da empresa

☐ Outro: \_\_\_\_

Bloco 2- Retenção e impacto no desenvolvimento profissional

4.Continuou a trabalhar na empresa após a conclusão do programa?

☐ Sim

☐ Não

Se a resposta foi não, assinale qual o motivo.

☐ Falta de oportunidades de progressão na empresa

☐ Salário e benefícios pouco atrativos

☐ Cultura organizacional incompatível

☐ Oferta mais vantajosa noutra empresa

☐ Outro: \_\_\_\_

5.Se SIM, assinale quais os três principais fatores que o motivaram a ficar na empresa?

☐ Boas oportunidades de crescimento interno

☐ Ambiente de trabalho positivo

☐ Reconhecimento pelo desempenho

☐ Condições salariais e benefícios competitivos

☐ Outro: \_\_\_\_

### Bloco 3-Experiência no programa e o seu impacto do desenvolvimento profissional

Avalie a experiência no programa tendo em conta cada um dos seguintes fatores, considerando que 1-discordo totalmente ; 2-discordo; 3-Não concordo nem discordo ; 4-Concordo ; 5-Concordo totalmente.

6.O programa de trainees proporcionou oportunidades relevantes de aprendizagem e crescimento profissional.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7.O acompanhamento pela empresa e pelos mentores foi adequado às minhas necessidades.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8.As tarefas desempenhadas estavam alinhadas com os meus interesses e expectativas profissionais.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9.Senti que o programa contribuiu para o meu crescimento dentro da empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10.Após o programa, senti-me preparado/a para assumir novas responsabilidades.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Numa escala de 1 a 5, como classificaria a sua experiência geral no programa, tendo em conta que 1-Muito Negativa;2-Negativa; 3-Satisfatória;4-Positiva;5-Muito positiva

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Que sugestões daria para melhorar a experiência dos trainees? (Resposta aberta)

19.Diga 3 pontos fortes e 3 pontos francos da sua experiência de programa de *trainee*.

Bloco 4- Questões sociodemográficas

20.Gênero:

☐Feminino ☐Masculino

21.Idade: resposta aberta

22.Área de formação académica: resposta aberta

23. Grau de habilitações literárias:

- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

24. Ano de participação do programa de trainees: resposta aberta

25. Duração do programa de trainees: resposta aberta

26. Região demográfica da realização do programa

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Lisboa e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Ilhas (Madeira/Açores)
- ☐ Noutro país

27. Setor da organização do programa de trainees

- ☐ Tecnologia
- ☐ Indústria
- ☐ Serviços
- ☐ Saúde
- ☐ Outro:

