

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Betina Magalhães Bitencourt

**PROGRAMAS *TRAINEE* COMO FORMA DE INSERÇÃO NO
MERCADO DE TRABALHO E CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

Porto Alegre

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Betina Magalhães Bitencourt

**PROGRAMAS *TRAINEE* COMO FORMA DE INSERÇÃO NO
MERCADO DE TRABALHO E CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre

2011

Betina Magalhães Bitencourt

**PROGRAMAS *TRAINEE* COMO FORMA DE INSERÇÃO NO
MERCADO DE TRABALHO E CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

Aprovado em 29 de abril de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cinara Lerrer Rosenfield – PPGS/IFCH/UFRGS

Prof.^a Dr.^a Claudia Cristina Bitencourt – PPGA/UNISINOS

Prof.^a Dr.^a Neusa Rolita Cavedon – PPGA/EA/UFRGS

Orientador – Prof.^a Dr.^a Valmiria Carolina Piccinini – PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por indicar e muitas vezes iluminar o caminho.

Aos meus pais, Antônio e Cleusa, por me darem não só os genes, mas os melhores exemplos, ensinamentos e apoio que eu poderia ter recebido.

À minha irmã Bruna e aos os meus familiares que torcem por mim.

Ao Máicon, que *é a pessoa certa, no momento certo* e faz com que eu leve uma vida muito mais alegre e saudável.

À Prof.^a Dr.^a Valmiria Carolina Piccinini, pela confiança em mim depositada, pelos ensinamentos – que não foram poucos, compreensão e amizade neste período de descobertas.

Ao Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira e aos demais colegas do GINEIT, pelos conselhos, sugestões e pela amizade.

Às Prof.^a Dr.^a Cinara Lerrer Rosenfield, Dr.^a Claudia Cristina Bitencourt e Dr.^a Neusa Rolita Cavedon, membros da banca examinadora, representantes aqui de todos os meus professores que, desde o início da minha vida acadêmica, me ensinaram mais do que o conteúdo formal.

Aos meus amigos e colegas, pelos “ouvidos” e palavras de incentivo. Agradeço também pelas horas de lazer e pela compreensão (e ligações) nos momentos da minha ausência.

Aos participantes desta pesquisa, pela confiança, acolhimento e pelos ensinamentos compartilhados. Enfim, por possibilitarem a realização deste estudo.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil e ao Programa de Pós-Graduação em Administração EA/UFRGS, pelo apoio para a realização deste estudo.

Essas palavras são pouco para demonstrar-lhes o meu profundo agradecimento.

Betina Magalhães Bitencourt

*“Nada vem de graça.
Nada vem fácil.
Então, o que é mais suado,
é mais comemorado.”*

Gustavo Kuerten

RESUMO

Os Programas *Trainee* (PGT) são uma das formas de inserção de jovens recém formados no mercado de trabalho e têm contribuído com o imaginário destes, que vislumbram nesta oportunidade uma forma diferenciada de iniciar a construção da carreira profissional. A partir do referencial sobre Mercado de Trabalho, Jovens e o Trabalho, Carreira, e Programas *Trainee*, e com o objetivo de avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando finalizam este Programa, neste estudo abordam-se, por meio da análise de práticas discursivas (SPINK, 2004), como os PGT têm sido vistos no mercado de trabalho pelos seus diversos atores, tais como representantes de empresas, jovens candidatos a *trainee*, *trainees* e *ex-trainees*, totalizando 40 entrevistados. Constatou-se que embora disponibilizem poucas vagas, sejam muito concorridos e exista dificuldade em distinguir os vários tipos de Programas *Trainee* ofertados pelas empresas, alguns destes Programas representam uma maneira diferenciada de ingresso no mercado de trabalho. Nestes casos, aparentemente o jovem terá mais condições de receber investimentos em capacitação, tendo um contato mais próximo com os líderes das empresas, oportunizando, assim, maiores chances de crescimento na carreira. Observou-se que há um tipo de carreira que parece ser comum para grande parte dos jovens *trainees*, a carreira multidirecional, e com relação às expectativas sobre esta, os *trainees* afirmaram se ver em condições de crescer nas organizações onde atuam e pretendem utilizar desse potencial ao máximo para realizar seus objetivos. No entanto, constata-se que o nível de expectativa gerado na oferta dos PGTs nem sempre corresponde ao esperado, causando frustração, fazendo que alguns alterem sua trajetória de carreira, buscando outras possibilidades no mercado de trabalho.

Palavras chave: Mercado de Trabalho; Juventude; Carreira; Programa *Trainee*.

ABSTRACT

Trainee Programs are one of the forms of insertion of young graduates in the labor market and have contributed with their imaginary, hoping with such opportunity a differentiated way to start the construction of their professional career. From the frame on the labor market, young people and job, career, and Trainee Programs, and to assess whether the trainees have their expectations met when finalizing the Trainee Program, this study addressed through analysis of discursive practices (SPINK, 2004), how they have been seen now in the labor market by its various actors, as representatives of companies, young trainee applicants, trainees and ex-trainees, totalizing 40 interviewed people. It was noted that although few vacancies are available, they are very crowded and there is difficulty in distinguishing the various types of Trainee Programs offered by companies, some of these programs represent a differentiated way of joining in large companies, in which apparently the young have more conditions to receive investment in training taking a closer contact with the leaders of business, opportunity, thus greater chances of career growth. It was noted that there is a kind of career that seems common for most young trainees, multidirectional, and career expectations about this, the trainees stated they see themselves able to grow in organizations where they work and want to use that potential to its fullest to accomplish their goals. However, it is evidenced that the level of expectation generated in offers of the PGTs does not always correspond to their hope, causing frustration, making some of them modify their trajectory of career, searching other possibilities in the labor market.

Keywords: Labor Market; Youth; Career; Trainee Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Inserção Profissional.....	38
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos Fordista e Flexível de Relações de Trabalho.....	27
Quadro 2 – Traços da Geração dos Jovens em Estudo	45
Quadro 3 - Os Modelos de Carreira	50
Quadro 4 - Resumo dos Conceitos de Carreira	52
Quadro 5 - Resumo dos principais Modelos e Tipos de Carreira	63
Quadro 6 - Etapas de um Programa <i>Trainee</i>	74
Quadro 7 - Estrutura da Pesquisa.....	85
Quadro 8 - Perfil dos Participantes do Grupo I.....	87
Quadro 9 - Perfil dos Participantes do Grupo II	88
Quadro 10 - Perfil dos Participantes do Grupo III	91
Quadro 11 - Resumo de ideias sobre o mercado de trabalho corporativo para jovens recém formados.....	102
Quadro 12 - Resumo sobre a relação dos jovens com o trabalho.....	110
Quadro 13 - Resumo de ideias sobre o “perfil dos <i>trainees</i> ”	119
Quadro 14 - Resumo de ideias sobre a implantação de PGT pelos três grupos de participantes.....	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formas de Trabalho X Número de Ocupados no Brasil em 2009.....	23
Tabela 2 - Participantes do Grupo I	78
Tabela 3 - Participantes do Grupo II.....	80
Tabela 4 - Participantes do Grupo III	80

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 JOVENS E MERCADO DE TRABALHO	19
2.1 MERCADO DE TRABALHO	19
2.1.1 Mercado de Trabalho nas perspectivas econômica e sociológica	20
2.1.2 Panorama do Mercado de Trabalho no Brasil	23
2.1.3 Mudanças nas Relações de Trabalho e Emprego	24
2.1.4 Inserção Profissional dos Jovens no Mercado de Trabalho	32
2.2 OS JOVENS E O TRABALHO	39
2.2.1 A juventude como foco de estudo	39
2.2.2 Relação dos jovens com o trabalho	42
2.2.3 <i>Trainees</i> : a busca de sucesso na carreira	44
2.3 CARREIRA	47
2.3.1 Conceitos de Carreira	49
2.3.2 Modelos e Tipos de Carreira	54
2.3.3 Carreira: novos desafios	64
2.4 PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>	66
2.4.1 Recrutamento e Seleção (R&S) em Programas <i>Trainee</i>	70
2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	71
2.4.3 Avaliação	72
2.4.4 Efetivação	73
2.4.5 Integração	73
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	76
3.2 COLETA DE DADOS	77
3.2.1 Grupos de Entrevistados	77
3.2.2 Dados Primários e Secundários	81
3.3 ANÁLISE DE DADOS	83
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	86

4.1 DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA -----	86
4.1.1 Perfil do Grupo I-----	92
4.1.2 Perfil do Grupo II-----	93
4.1.3 Perfil do Grupo III-----	94
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS-----	96
4.2.1 Mercado de Trabalho -----	96
4.2.1.1 Jovens recém formados e as possibilidades de inserção no mercado corporativo-----	96
4.2.1.2 O papel dos Programas <i>Trainee</i> na inserção dos jovens no mercado de trabalho-----	102
4.2.2 Os Jovens e o Trabalho -----	105
4.2.2.1 Relação dos jovens com o trabalho -----	106
4.2.2.2 Os Programas <i>Trainee</i> : os primeiros passos na carreira corporativa ----	111
4.2.2.3 Perfil dos <i>trainees</i> -----	116
4.2.3 Carreira-----	121
4.2.4 Programas <i>Trainee</i> -----	123
4.2.4.1 Como são estruturados alguns dos principais Programas <i>Trainee</i> no mercado de trabalho brasileiro-----	124
4.2.4.2 “ <i>Na prática sempre é diferente, né!</i> ” Há diferença entre as expectativas e a realidade após o ingresso nas empresas?-----	126
4.2.4.3 Os motivos que levam estes jovens a quererem ser <i>trainee</i> -----	135
4.2.4.4 Programas <i>Trainee</i> : como são recebidos os jovens nas empresas -----	138
4.2.4.5 Os Programas <i>Trainee</i> na visão dos entrevistados-----	140
4.2.4.6 O que é ser <i>trainee</i> e o que é um “verdadeiro” Programa <i>Trainee</i> -----	146
4.2.4.7 Por que as organizações têm Programa <i>Trainee</i> ?-----	149
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	160
REFERÊNCIAS -----	167
SITES PESQUISADOS-----	179
ANEXOS -----	183

INTRODUÇÃO

A juventude, vista como categoria geracional que substitui a atual, aparece como retrato projetivo da sociedade. Nesse sentido, condensa as angústias, os medos assim como as esperanças, em relação às tendências sociais percebidas no presente e aos rumos que essas tendências imprimem para a conformação social futura (ABRAMO, 1997, p. 29).

A temática da juventude ocupa um importante espaço no cenário global, tanto pelos problemas relacionados a ela, como também fonte de esperança e desejo de um mundo melhor, pois os jovens de hoje serão o futuro da sociedade. Nas organizações corporativas há muitos investimentos na captação e formação de jovens que ocuparão os postos nas empresas e, conseqüentemente, serão os responsáveis pela continuidade do negócio. Dessa maneira, cada vez mais as organizações se preparam para acolher os jovens e iniciativas como os Programas *Trainee* (PGT) são um exemplo deste tipo de processo.

Os Programas *Trainee* são um investimento das empresas na captação e no desenvolvimento de jovens recém formados, selecionados com o objetivo de prepará-los para assumir posições estratégicas no futuro. Dessa maneira, é grande o número de jovens que deseja ingressar nas empresas por meio destes Programas, pois vislumbram nesta oportunidade uma chance de crescer, ganhar experiência e ascender logo na carreira.

A divulgação desses Programas, por sua vez, corrobora com a imagem de “ideologia do sucesso”, uma vez que os PGT são considerados para alguns autores como mais uma ação de marketing das empresas (MARTINS; BULGACOV, 2006). Segundo Ribeiro (2009), a condução do processo de seleção, que no passado se restringia à área de recursos humanos, hoje envolve toda a empresa, utilizando verba de propaganda e envolvendo praticamente todos os níveis hierárquicos das mesmas. Ainda, há um efeito multiplicador da percepção da marca corporativa, já que os jovens candidatos ao passar pelos processos seletivos das grandes companhias costumam compartilhar essa experiência com familiares, colegas e amigos, principalmente por meio da internet e das redes sociais¹, aumentando a visibilidade da empresa. A cada ano, cerca de um milhão de candidatos concorrem às vagas de *trainees* e,

¹ São redes utilizadas para compartilhar informações e arquivos. Utilizadas em larga escala por jovens, as principais são: *Orkut, MySpace, Sonico, Facebook, Ning, Badoo e Twitter*. Disponível em: <<http://www.redesocial.net/>>. Acesso em: jan.2010.

embora nesse número haja uma possível sobreposição - já que alguns candidatos participam de mais de um processo seletivo - ele não pode ser desprezado. Assim, as seleções dos PGT têm tido cada vez mais destaque entre os jovens em início de carreira profissional e cada vez mais empresas têm recorrido a essa forma para garimpar os talentos ditos mais promissores no mercado (RIBEIRO, 2009; STANISCI, 2009; MAINARDES, 2009).

Dessa maneira, têm-se os Programas *Trainee* como um processo de seleção destacado devido às suas peculiaridades e à forma como têm ocupado espaço nos mais diversos tipos de meios de comunicação social, já que este não é assunto somente nos bancos acadêmicos e instituições de negócios. Os PGT, portanto, atuam como uma das formas de inserção de jovens recém formados no mercado de trabalho e têm contribuído com o imaginário destes, que vislumbram nestes programas uma forma diferenciada de iniciar a construção da carreira profissional.

Diante desse fenômeno, abordou-se os Programas *Trainee* e como eles têm sido vistos no mercado de trabalho pelos seus diversos atores, como representantes de empresas, jovens candidatos a *trainee*, *trainees* e *ex-trainees*.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro contém esta introdução, a definição da questão de pesquisa, os objetivos a que o estudo se propôs a alcançar e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo detalha o embasamento teórico do estudo. O terceiro capítulo aborda os pressupostos metodológicos que foram utilizados para dar validade e confiabilidade ao referido estudo e, por último, tem-se a apresentação e análise dos resultados, seguido das considerações finais.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os Programas *Trainee* (PGT) das organizações brasileiras são uma adaptação dos modelos de carreira *fast-track*, que surgiram nos Estados Unidos na época do pós-guerra, quando as empresas americanas apontaram um ritmo de crescimento bastante acelerado. Nesse sistema havia constantes promoções e aumentos salariais, provocando uma rápida

ascensão na carreira e a identificação de novos líderes, tendo este uma função de rastreamento de pessoas na hierarquia organizacional (OLIVEIRA, 1996).

Acredita-se que no Brasil mais de 60% das grandes organizações tenham programas de seleção que contemplam uma grande carga de treinamento e calcula-se um investimento individual de meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens talentos. Além do investimento financeiro, há grandes expectativas quanto ao seu futuro profissional, pois as companhias acreditam que esses jovens irão contagiar os outros funcionários com suas ideias e também gerar inovações. Com isso, esperam que os talentos ocupem postos de relevância estratégica na organização, como gerência ou diretoria, e que dessa maneira estejam formando seus futuros dirigentes (DIMENSTEIN, 2000).

Os *trainees*, por sua vez, vêem estes programas como uma oportunidade de ascender rapidamente, além da possibilidade de receber uma quantidade expressiva de treinamento e outros investimentos em formação, como incentivos financeiros aos cursos de pós-graduação, especialização, entre outros. Ainda, as organizações oferecem uma série de outras vantagens, como remuneração acima da média de mercado para o seu nível profissional, benefícios, expectativas de viagens nacionais e internacionais, plano de carreira acelerado com acompanhamento de tutores (geralmente pessoas da própria organização que ocupam posições táticas ou estratégicas na mesma), além da grande exposição do profissional aos novos desafios, bem como a abertura de novas perspectivas profissionais. Além disso, o fato do jovem ter ingressado e participado de um PGT de uma grande empresa já o ‘qualifica’ para ser assediado por outras organizações, face ao treinamento recebido no Programa (LUZ, 1999; OLIVEIRA, 1996; RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; SALIM, 2007; BARONI, 2010).

Por isso, as vagas de *trainee* hoje têm sido disputadas por milhares de jovens em início de carreira profissional e a chance de ingressar em um PGT tem sido vista como única, como uma chance de realização pessoal, reconhecimento e segurança, portanto, como uma das melhores oportunidades para a inserção no tão concorrido mercado de trabalho para executivos (MARTINS; BULGACOV, 2006). Exemplificando, no ano de 2008 o Programa de *Trainees* da AmBev² recebeu 32.000 candidatos e selecionou 19 jovens. Já em 2009, o

² Companhia de Bebidas das Américas. Maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina.

número de inscritos dobrou para mais de 60.000, o que resultou em um recorde de aproximadamente 2.310 candidatos por vaga, já que neste ano em questão foram 26 jovens selecionados. Nenhum outro processo seletivo, tanto na esfera pública quanto privada, mostrou-se tão concorrido no Brasil (AMORIM, 2009).

Ainda segundo o autor, embora a AmBev seja a recordista em inscrições, ela não é a única a registrar esta explosão de interessados em ingressar nos seus programas de *trainee*. Na Unilever³, o número de candidatos passou de cerca de 35.000 em 2008 para mais de 48.000 no ano seguinte. Já no Itaú Unibanco⁴, no mesmo período, o número de inscritos passou de 21.000 para quase 34.000 candidatos. No entanto, o número de vagas oferecidas não necessariamente aumentou, de modo que parte desse crescimento na procura a esses programas poderia se justificar pela estagnação no número de vagas no mercado de trabalho como um todo (AMORIM, 2009).

Acredita-se que se for feita uma pesquisa sobre o que pretendem os jovens saídos das melhores instituições de ensino, sobretudo nos cursos os quais os egressos visam à carreira gerencial, provavelmente a maioria almeja ingressar em um PGT e subir rápido na carreira. As discussões sobre os *trainees* despertaram grande interesse da pesquisadora, inclusive pelo fato de ter sido *trainee* de uma empresa e, após o período de ambientação, ter mudado a sua trajetória de carreira.

Portanto, as ideias que nortearam este estudo foram movidas no sentido de avaliar se os *trainees* vêem suas expectativas atendidas quando terminam o período de ambientação e integração, se eles desejam permanecer na empresa que neles investiu e, por outro lado, se as mesmas consideram que o investimento feito nesses jovens correspondeu aos objetivos pretendidos por elas. Além disso, procura-se saber se os *trainees* permaneceram na organização no qual participaram do PGT. Portanto, a articulação do problema que guia a pesquisa pode ser assim apresentada: **Os jovens *trainees* têm suas expectativas atendidas quando finalizam o PGT? E quanto às empresas, consideram que os investimentos feitos nestes jovens corresponderam aos objetivos pretendidos pelas mesmas?**

³ Uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, fabricante de produtos de alimentos, higiene pessoal e limpeza.

⁴ Empresa de maior capitalização de mercado do Brasil, uma das 20 maiores instituições financeiras do mundo.

1.3 OBJETIVOS

A seguir apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que guiaram este estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando finalizam o PGT, permanecendo na empresa que neles investiram e se os investimentos feitos nestes jovens por essas empresas corresponderam aos objetivos pretendidos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ⊕ Identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém formados no mercado de trabalho corporativo como *trainee*;
- ⊕ Analisar o papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho;
- ⊕ Conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*;
- ⊕ Descrever as expectativas de carreira dos jovens que ingressam nos Programas *Trainee*;
- ⊕ Compreender as razões que levam as empresas a implementarem os Programas *Trainee*.

1.4 JUSTIFICATIVA

Há uma crescente atenção dispensada aos PGT na última década (MARTINS e BULGACOV, 2004), além do alto nível de dificuldade e exigência das seleções às quais são submetidos os jovens que almejam esta posição. Ao utilizar uma ferramenta disponibilizada em um *site* de busca, foram mapeadas e selecionadas diariamente todas as inserções que continham a expressão “Programa *Trainee*” e derivados, com o objetivo de conhecer a relevância do tema na mídia *online*, meio largamente utilizado pelos jovens, foco deste tipo de Programa. Dessa maneira, constatou-se que todos os dias foram lançados em média três novos tópicos a respeito de Programas *Trainee*, seja na forma de reportagem, nota, entrevista, divulgação ou comentário. Verificou-se que se trata de um tema com uma ampla divulgação nos meios de comunicação social *online*. No entanto, são poucos os estudos encontrados que versam sobre os Programas *Trainee*, pouco se encontra a respeito do conteúdo destes programas (OLIVEIRA, 1996; MOREIRA, 1997) e sobre início de carreira profissional no Brasil (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

Ainda, embora haja cada vez uma maior procura de candidatos aos PGT, há uma discussão corrente entre especialistas em recursos humanos, consultores, empresários e na academia a respeito de uma possível diminuição na oferta desses Programas, o que estaria aos poucos se encaminhando para “o fim dos Programas *Trainee*”. Isso por uma série de motivos, como o desalinhamento de objetivos e de expectativas entre empresa e selecionados, alto custo dos programas, insatisfação e conflitos por parte dos funcionários com os novos *trainees* por se sentirem preteridos em relação aos mesmos e/ou divergência de opiniões.

Notam-se divergências nos Programas *Trainee*, uma que as organizações que o utilizam, por vezes, propagam uma ideia durante a seleção e, após o processo seletivo, não conseguem ou simplesmente não cumprem com algumas vantagens ofertadas, causando uma grande frustração nos novos contratados (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; GONTIJO, 2005; MARTINS; BULGACOV, 2006). Outro problema detectado com relação a isso é que não há um conceito único e consolidado acerca do que é um PGT (MOREIRA,

1997). Muitas vezes diferentes organizações adotam este tipo de programa, mas não o fazem nos moldes comuns vistos no mercado, ou seja, utilizam o nome e a marca do programa de *trainee*, mas com aspectos muito diferentes do que outras empresas fazem, levando ao desencanto por parte dos candidatos e, principalmente, perante os “*trainees*” aprovados no processo.

É destacado ainda que não foram encontrados estudos com *trainees* e *ex-trainees* a respeito das suas expectativas com relação a estes programas, se eles permaneceram ou não na organização em que participaram do PGT e também com as empresas, no caso, se estão satisfeitas com os resultados dos programas.

Diante disso, faz-se pertinente o presente estudo, que tem como objetivo principal avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando terminam as etapas do PGT, se permanecem nas empresas que neles investiram e se os investimentos feitos nestes jovens corresponderam aos objetivos pretendidos pelas mesmas. Assim, essa pesquisa pretende abordar os diversos atores envolvidos com os PGT, como representantes de agências de recrutamento, de associações de recursos humanos e de empresas, além de jovens com o perfil demandado pelas mesmas e os próprios *trainees* e *ex-trainees*, com objetivo de identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém formados no mercado de trabalho corporativo como *trainee*; analisar o papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho; conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*; descrever as expectativas de carreira profissional dos jovens que ingressam nos PGT; e compreender as razões que levam as empresas a implementarem Programas *Trainee*.

Justifica-se a pesquisa para a área de gestão de pessoas, bem como para os estudos a respeito da inserção dos jovens no mercado de trabalho sob o enfoque dos programas *trainee*. Esta abordagem é relevante, pois entender e interpretar a natureza qualitativa da personalidade coletiva de uma geração é fundamental para todos os tipos de organização. Também vai ao encontro dos estudos do Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (GINEIT) ao qual a pesquisadora está vinculada e que desenvolve um projeto relativo ao mercado de trabalho, juventude e possibilidades de inserção no mercado. Esta pesquisa, deste modo, responde a algumas das preocupações do Grupo. Além disso, pode constituir em um subsídio às políticas de recursos humanos das instituições que realizam Programas *Trainee* e

também se vê como um estudo importante para a academia, ao tratar de um tema ainda pouco estudado no Brasil.

Para tanto, com o objetivo de melhor fundamentar este estudo, foi realizada uma revisão teórica acerca dos principais eixos que compõem este estudo, que são: Mercado de Trabalho; Juventude; e Carreira, seguido dos próprios Programas *Trainee*, que são o principal foco deste estudo.

2 JOVENS E MERCADO DE TRABALHO

Este capítulo apresenta a sustentação teórica referente à pesquisa e foi dividido em quatro tópicos: o primeiro trata da discussão sobre o mercado de trabalho e uma tentativa de compreensão do mesmo sob a perspectiva econômica e sociológica, o mercado de trabalho no Brasil, as principais mudanças observadas nas relações de trabalho e emprego após o período marcado pela reestruturação produtiva e a inserção de jovens no mercado de trabalho; o segundo tópico aborda a relação da juventude atual com o trabalho e as suas principais expectativas com relação a ele; o terceiro trata de carreira profissional, juntamente com a evolução observada desse conceito, e, por último, são abordados os Programas *Trainee* como forma de inserção desses jovens no mercado de trabalho e como ideal de construção de carreira profissional bem sucedida dos mesmos.

2.1 MERCADO DE TRABALHO

O trabalho nos acompanha sempre, mas os mercados de trabalho são invenções sociais muito recentes (TILLY, C.; TILLY, C., 1994)⁵.

Para iniciar a discussão e como ela tem relação fundamental com o objeto dessa pesquisa, é importante discutir o mercado de trabalho, as perspectivas que se apresentam neste período histórico e como isso se reflete nas oportunidades de trabalho e emprego para jovens no Brasil.

⁵ TILLY, Chris; TILLY, Charles. Capitalist Work and Labor Markets. In: SMELSER, Neil; SWEDBERG, Richard. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press and Russell Sage Foundation, 1994, p. 283-312.

2.1.1 Mercado de Trabalho nas perspectivas econômica e sociológica

Segundo Rocha-de-Oliveira (2009), há diversos entendimentos que podem ser construídos sobre o mercado de trabalho. O autor destaca duas vertentes, a econômica e a sociológica e, assim, busca-se ampliar a discussão do tema, evidenciando a importância das relações entre os agentes, como os indivíduos, grupos e organizações para a formação dos múltiplos mercados de trabalho.

Na perspectiva econômica, o mercado de trabalho pode ser conceituado como um arranjo institucional que exerce duas funções primárias: alocar a força de trabalho entre diferentes usos produtivos e garantir renda aos participantes das transações, que ocorrem entre compradores e vendedores de trabalho (HORN, 2006). Ou seja, para os economistas, o mercado de trabalho é o resultado de uma relação bilateral (oferta e demanda) de transação da força de trabalho.

Entretanto, segundo Guimarães (2009, p. 160), apesar do ponto de vista dos economistas resolver a questão analítica de encontro entre demandantes de emprego e ofertantes de trabalho, para a sociologia econômica o funcionamento dos mercados de trabalho se dá também pela ação de mecanismos sociais (extra-econômicos). Assim, a contribuição dos cientistas sociais se deu a partir da interpretação e da atribuição de significado a essas distintas esferas que compõem os mercados de trabalho, que, na vertente sociológica, são considerados “estruturalmente flexíveis, pouco regulados, com forte peso de relações informais, e marcadamente desiguais em termos dos seus sistemas de estratificação”, principalmente no nosso contexto latino-americano.

Dentre os expoentes da perspectiva sociológica do mercado de trabalho, destaca-se Granovetter (1995), que afirmou a existência de condições sociais e políticas que influenciam na formação e contribuem para o funcionamento dos mercados, a “estrutura social do mercado” (SWEDBERG, 1994 *apud* GUIMARÃES, 2009)⁶. Portanto, para Granovetter (1995) a abordagem econômica do mercado de trabalho comete um erro ao ver o mercado como um local onde se executam as trocas mercantis de maneira racional entre os ofertantes

⁶ SWEDBERG, Richard. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil; SWEDBERG, Richard. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994, cap. 11.

das vagas e os trabalhadores que buscam um posto de trabalho, guiados apenas pela fixação de preços – aqui, no caso, pelos salários -, pois não leva em consideração o mecanismo do mercado que permite a adequação entre os tipos de empregos e as características das pessoas que os procuram (STEINER, 2006).

Para Granovetter (1995) a relação entre oferta e demanda de força de trabalho pode se concretizar por diferentes formas, ou seja, na busca por uma ocupação, por exemplo, uma pessoa pode recorrer à sua rede de contatos para buscar maiores informações sobre vagas disponíveis, empresas, pessoas envolvidas na seleção, entre outros aspectos que possam ajudá-la a alcançar seus objetivos. Portanto, nega a impessoalidade nas relações de trabalho e, ainda, expõe o poder das relações interpessoais no trabalho, como pode ser visto na tomada de decisões acerca de contratações, promoções, etc. e, por meio da sua pesquisa, sustenta que “há evidências empíricas substantivas de que empregadores e empregados não encaram um ao outro como estranhos” (GRANOVETTER, 2001, p. 244).

A partir da sua pesquisa sobre como os indivíduos encontram um emprego, Granovetter (1995) aponta também os principais meios utilizados pelos trabalhadores para consegui-lo e destaca três: **a iniciativa direta** ou candidatura espontânea do indivíduo perante a empresa com a qual ele não tem nenhum contato pessoal; as **mediações formais**, nos quais o candidato tem acesso às vagas por meio de anúncios e organizações públicas ou privadas de colocação de mão-de-obra; e os **contatos pessoais**, quando há um intermediário entre a vaga de emprego disponível e a pessoa que vai buscar essa posição. Na pesquisa realizada pelo autor, no ano de 1974, a utilização desse meio para se conseguir um emprego foi apontada por 56% dos respondentes, ou seja, indicando que os contatos pessoais eram responsáveis pela maioria das contratações de emprego.

Hoje, as redes de contato apontadas por Granovetter (1995) expandiram-se com a utilização da internet por meio das redes sociais virtuais⁷ e, devido à facilidade de acesso, principalmente entre os jovens, estão sendo cada vez mais utilizadas como mecanismo de suporte à busca e, conseqüentemente, auxiliando no processo de inserção nos mercados de trabalho. Em pesquisa realizada em 13 países pela empresa de recrutamento Robert Half, foi revelado que o Brasil é o país onde os empregadores mais utilizam *sites* e redes sociais *online*

⁷ Dentre as redes sociais já mencionadas, para este propósito destaca-se o “*LinkedIn*”, que é uma rede social profissional, que tem entre os principais objetivos cadastrar currículos, divulgar oportunidades e formar redes de contato para negócios.

para contratação, com um índice de aproximadamente 21% de executivos brasileiros que os utilizam para dar início aos processos seletivos. Embora as tendências mostrem que este fenômeno tende a aumentar, o uso das redes sociais *online* não dispensa o modelo tradicional de recrutamento nem as redes de contato pessoal, mas é importante considerar a acessibilidade e o baixo custo desse mecanismo de busca por profissionais e, pelo lado dos candidatos, a facilidade em descobrir novas vagas e identificar empresas potenciais para a formação da sua trajetória de carreira (MARTINS, 2010).

Dito isso, cabe perguntar por que todos os indivíduos não adotam o método de rede de contatos, ou *business networking*, para conseguir um emprego? Segundo Steiner (2006) é aí que a estrutura social mostra sua importância, pois enquanto alguns têm bons contatos, outros simplesmente não têm. E, ainda, mais do que as características culturais ou religiosas, “o determinante mais importante do comportamento observado reside na posição social ocupada pelo indivíduo na rede social” (GRANOVETTER, 1995, p. 14-18). Mesmo no caso da procura de emprego pelas mediações formais, Steiner (2006) aponta que nem as empresas de recrutamento são consideradas intermediários neutros. Cada vez mais utilizadas e, portanto, uma das principais balizadoras do mercado de trabalho, as agências ou consultorias de recrutamento intervêm na seleção e na construção do perfil dos candidatos adequados às vagas, cujo julgamento faz parte da construção social das relações entre os diferentes atores (trabalhadores, agentes intermediários, organizações e Estado) no mercado de trabalho.

Com isso, compreende-se que o mercado de trabalho não é apenas um arranjo marcado pela racionalidade de agentes econômicos baseados na fixação de preços e que buscam o melhor resultado das suas transações mercantis (STEINER, 2006). As transações são sim o resultado de um conjunto não coordenado de decisões de seus atores institucionais (políticos, jurídicos, econômicos) e pessoais que sofrem e também conduzem as suas contingências e, por isso mesmo, constroem esse mercado.

2.1.2 Panorama do Mercado de Trabalho no Brasil

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de ocupados, ou seja, de representantes da força de trabalho no Brasil, é de 92,7 milhões de pessoas. Sobre os setores de atuação, de 2004 a 2009, caiu o percentual de ocupados nas atividades agrícolas (de 21,1% para 17%), indústria (de 14,6% para 14,7%) e o comércio (de 17,3% para 17,8%) mostraram estabilidade; e houve altas na construção civil (de 6,3% para 7,4%) e nos serviços (de 40,4% para 42,9%). Ainda, tem-se que em 2009, mais da metade da população ocupada (58,6%) era de empregados, 20,5% eram trabalhadores por conta própria, 7,8% trabalhadores domésticos, e os empregadores 4,3%. Os demais 8,8% eram trabalhadores não remunerados (4,6%), trabalhadores na produção para o próprio consumo (4,1%) e na construção para o próprio uso (0,1%) (IBGE, 2010). Os dados podem ser melhor visualizados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Formas de Trabalho X Número de Ocupados no Brasil em 2009

Atividade	População Ocupada (%)
Empregados	58,6
Trabalhadores por conta própria	20,5
Trabalhadores domésticos	7,8
Empregadores	4,3
Trabalhadores não remunerados	4,6
Trabalhadores para o próprio consumo	4,1
Trabalhadores na construção para o próprio uso	0,1
TOTAL	100

Fonte: Baseado em dados do IBGE (2010)

Estas informações evidenciam a heterogeneidade do mercado de trabalho brasileiro (DEDECCA, 2008), indicada por um descompasso entre o grau de desenvolvimento alcançado pelo país, exemplificado na presença de grandes empresas (nacionais e multinacionais), e a reprodução de atividades de baixa produtividade apoiada na força de trabalho caracterizada por baixos salários e ausência de proteção social.

Os mercados de trabalho, tanto mundial como brasileiro, vêm sofrendo muitas transformações a partir da década de 1980, principalmente após a aplicação das políticas de

liberalização econômica que provocaram altas taxas de juros internacionais (CHAHAD e CACCIAMALI, 2003). E, em países subdesenvolvidos, como o Brasil e o restante da América Latina, as consequências foram drásticas, pois eles se viram cada vez mais endividados e tiveram a sua inserção no processo de globalização do capital de forma subordinada e dirigida pelas ideias impostas pelo Consenso de Washington⁸, resultando na redefinição do papel dos Estados nacionais frente aos processos *econômicos*, marcados pela globalização e pelo crescimento do setor de serviços; *políticos*, orientados pelo neoliberalismo; *culturais*, sustentados por uma visão de mundo que redefine os valores teóricos, estéticos e morais; além das novas relações entre ciência e tecnologia, calcadas no desenvolvimento técnico-científico e sua aplicabilidade prática; e, por último, aos processos *ocupacionais*, baseados nos novos modos de organização do trabalho (GONDIM, 2002).

Assim, ações como a liberalização do comércio e dos investimentos, privatizações e redução do orçamento público foram realizadas pelos países subdesenvolvidos, refletindo em uma série de mudanças na estrutura do mercado de trabalho, bem como a criação de novas formas e diretrizes de trabalho e emprego no País.

2.1.3 Mudanças nas Relações de Trabalho e Emprego

A atual conjuntura do mercado de trabalho brasileiro é produto do processo de reestruturação econômica, que iniciou no Brasil no final da década de 1980, assim como o intenso processo de urbanização ocorrido nesta época e também pela Constituição Federal (CF) de 1988⁹. Por isso, os trabalhadores começaram a conviver com novas exigências por

⁸ Consenso de Washington é uma expressão criada pelo economista John Williamson que expressa as proposições da comunidade financeira internacional de ajuste das economias dos países periféricos às novas exigências dos países centrais. As diretrizes foram centradas na liberalização do comércio e dos investimentos, nas privatizações e na redução do orçamento público, com o predomínio de políticas sociais e venda de ativos estatais (SANTOS, 2008).

⁹ Segundo Freitas (2007), além de contribuir para a concentração da renda, a CF de 1988 prejudicou o desempenho do País em três áreas: a infraestrutura (pela queda do investimento); a taxa de poupança do setor público (menos de 3% em 2004 contra quase 5% nos anos 1970); e o sistema tributário (de 1987 a 2004, a carga subiu de 23% para 37% do PIB). Ainda, com a atribuição dada aos Estados para legislar sobre o ICMS, o tributo tem hoje 27 regimes diferentes, com incontáveis mecanismos de incentivos, gerando uma permanente guerra

parte das organizações, sob o escudo do novo modelo de acumulação capitalista, denominado de pós-fordismo¹⁰ ou modo de acumulação flexível. Com isso, houve um processo de mudança nas empresas, no qual várias ocupações foram extintas e novas surgiram, fazendo com que o emprego industrial sofresse uma redução em consequência da inserção de tecnologia, enquanto que o setor de serviços se expandiu.

O mercado de trabalho sofreu alterações, principalmente no que diz respeito à organização do trabalho, com a flexibilização e a consequente precarização das relações de trabalho, cujo objetivo foi tornar as organizações mais preparadas para enfrentar as mudanças ocorridas no cenário externo. O aumento da competição que se estabeleceu nos mercados mundiais, culminaram em novas formas de trabalho, e no aumento da ocupação por conta própria e da informalidade¹¹ em geral (HELAL; SANTOS, 2008). E, mesmo no mercado considerado formal, há a chamada “flexibilidade organizacional” (CHAHAD, 2003), representando a tentativa das empresas para se adaptar às mudanças institucionais, sociais, tecnológicas e econômicas.

Segundo Holzmann e Piccinini (2006), a flexibilização significa o contraposto ao padrão de relações de trabalho vigentes após a Segunda Guerra Mundial, particularmente nos países onde se estabeleceu a intervenção social do Estado, ou o Estado de bem estar social. A flexibilidade, como o nome já diz, é a capacidade de reação e de adaptação frente às mudanças no ambiente, que resultam em formatos diferentes do que era anteriormente. No caso das relações de trabalho, baseadas em Boyer (1987)¹², apresentam cinco modalidades de flexibilização: na primeira trata-se de **mudanças na infraestrutura de produção**, ou seja, nas escolhas tecnológicas e organizacionais que melhor se adaptavam às novas condições de trabalho; a segunda diz respeito às **competências requeridas dos trabalhadores**, que teriam que aprender mais acerca do processo produtivo para poderem desempenhar diferentes funções (os chamados multifuncionais e polivalentes) e, assim, ocupar diferentes postos de trabalho na medida em que seja necessário para a empresa; a terceira modalidade é referente à

fiscal entre os Estados. Dessa maneira, o sistema tributário virou um caos, criou incentivos à informalidade e gerou novas ineficiências na economia.

¹⁰ Fase do capitalismo marcada pelas transformações ocorridas no modo de produzir bens e serviços e de organizar os processos de trabalho, que tem como principal objetivo ampliar os lucros do capital e como característica a flexibilidade, em oposição à rigidez do fordismo (LAPIS, 2006; HARVEY, 2007).

¹¹ Segundo Cattani (2002), basicamente é considerado trabalhador *formal* o empregado que tem carteira de trabalho assinada por algum empregador e *informal* o trabalhador que não tem carteira assinada.

¹² BOYER, Robert (org.) **La flexibilité du travail en Europe**. Paris: La Decouverte, 1987.

regulamentação dos contratos de trabalho, que implicam em mudanças nas leis que versam sobre a duração da jornada de trabalho e da mobilidade dos trabalhadores entre as empresas; a quarta modalidade traz a **flexibilidade na remuneração**, que é adequada às situações econômicas vivenciadas; e, por último, tem-se a quinta modalidade, que é a **flexibilização jurídica**, a qual muda as leis acerca dos tipos de contratação e uso da mão-de-obra (BOYER, 1987 *apud* HOLZMANN e PICCININI, 2006).

A contratação dos trabalhadores assalariados, portanto, tem cedido lugar a outras modalidades de relações de trabalho, as chamadas “modalidades especiais de contrato de trabalho” (CHAHAD, 2001 *apud* CHAHAD, 2003)¹³, como o trabalho temporário, *part-time* (trabalho em tempo parcial), *job sharing* (trabalho de tempo compartilhado), trabalho terceirizado (ou subcontratação), *lay-off* (suspensão temporária do contrato de trabalho), jornadas de trabalho flexíveis, etc.

Já Piccinini, Rocha-de-Oliveira e Rübenich (2005) ampliam essa classificação e consideram as principais formas de flexibilização encontradas nas empresas brasileiras como: (i) **Flexibilização quantitativa externa**, como terceirização, trabalho a domicílio, rede de empresas e cooperativas de trabalho; (ii) **Flexibilização quantitativa interna**, como trabalho temporário, *part-time*, *job sharing*, *lay-off* e estágios; (iii) **Flexibilidade funcional**, como multifuncionalidade e polivalência dos funcionários; (iv) **Flexibilização externa das formas de trabalho** (tempo/espço), como teletrabalho; e (v) **Flexibilização interna das formas de trabalho**, como a utilização de horas extras, banco de horas, jornada de trabalho flexível, turnos de trabalho e semana reduzida de trabalho.

Assim, com o advento do modelo flexível de relações de trabalho, podem-se observar diversas mudanças nos principais componentes dos contratos de trabalho, tanto individuais quanto coletivos. O Quadro 1, apresentado a seguir, resume essas principais transformações ocorridas no mercado de trabalho.

¹³ CHAHAD, José Paulo Z. **Trabalho flexível e modalidades especiais de contrato de trabalho**: evidências empíricas no caso brasileiro. São Paulo: Relatório de Pesquisa FIPE/MTE, setembro, 2001.

TIPOS E COMPONENTES DOS CONTRATOS	FORDISTA	FLEXÍVEL
Duração	Indeterminado	Diferentes arranjos
Local	Fixo e subordinado diretamente a um único empregador	Pode variar e estar subordinado indiretamente a diferentes empregadores
Jornada	Determinada, padronizada e em tempo integral	Variável, não padronizada e pode ser em tempo parcial
Horas-extras	Utilizadas. Remuneração maior imposta pela legislação	Práticas de compensação de horas
Hierarquia	Definida. Predominância de níveis verticais	Definida. Predominância de equipes e níveis horizontais
Funções e Atividades	Bem definidas	Polivalência
Organização trabalho	Hierarquizada. Valorização da senioridade	Flexível exigindo formação profissional continuada
Salário	Fixo	Fixo adicionado de componente variável ou somente variável
Aumentos Salariais	Periódicos, vinculados à produtividade e indexados aos índices de preços ao consumidor	Descontínuos, associados a metas, resultados, qualidade, adaptabilidade ou bonificações
Estabilidade	Valorizada	Valorizada apenas para o núcleo duro dos trabalhadores
Rescisão de contrato por parte do empregador	Restrições impostas pela legislação	Diminuição ou eliminação das restrições impostas pela legislação
Negociação coletiva	Centralizada ou por setores	Descentralizada, preferencialmente por empresa
Contratos coletivos	Definição de um contrato "modelo"	Perda da importância do contrato "modelo"

Quadro 1 – Principais Características dos Modelos Fordista e Flexível de Relações de Trabalho

Fonte: Cacciamali e Britto (2003, p. 132)

As práticas de flexibilização nas relações de trabalho estão avançando no Brasil, assim como em outros países e o principal motivo para essa mudança se deve à busca de redução de custos para as empresas. Ainda, a modalidade de trabalho flexível mais utilizada no caso brasileiro, independente da região do País, é a terceirização (CACCIAMALI e BRITTO, 2003). Contudo, conforme afirma Castel (2009), o trabalho ainda é uma referência não só economicamente, mas também psicológica, cultural e simbolicamente dominante, como mostram as reações dos que não o têm. Portanto, por mais que essas mudanças sejam consideradas legais perante a legislação laboral vigente, é importante observar que as novas condições nas relações de trabalho geram consequências para a população ocupada, como a perda de alguns direitos sociais previstos pelo contrato de trabalho permanente, bem como a condição de cidadania do trabalhador, que afeta tanto a dificuldade de acesso aos benefícios

do INSS¹⁴ como a identidade do trabalhador, que muitas vezes busca reconhecimento do seu trabalho perante a sociedade por meio da organização onde trabalha.

Rifkin (1996) alerta também para os problemas causados pela utilização de empregos temporários em larga escala pelas empresas. Isso porque enquanto essas ganham em agilidade para aumentar ou diminuir o número de trabalhadores em resposta à sua demanda, os trabalhadores acabam por conviver com a descartabilidade das suas funções, ou seja, eles terão emprego durante o tempo em que a empresa precisar deles. Segundo o autor, essa prática, cada vez mais corrente entre as empresas - que buscam a constante redução de custos -, traz impactos negativos sob o bem-estar econômico do país como um todo e também afeta a segurança emocional da força de trabalho.

Mas as mudanças nas formas de organização do mercado de trabalho não são somente marcadas pela informalidade, intensa flexibilização e precariedade das relações de trabalho. Outro problema oriundo da fase de reestruturação econômica é o desemprego e, com relação ao índice de trabalhadores sem ocupação, destaca-se a vulnerabilidade do mercado de trabalho brasileiro perante as crises internacionais, como a que eclodiu nos Estados Unidos no final de 2008. Após essa crise, houve um aumento de 18,5% na população desocupada, sobretudo entre os mais jovens, e o crescimento da taxa de desocupação, de 7,1% para 8,3%, invertendo uma tendência de queda nesse indicador que se mantinha desde 2006 (IBGE, 2010).

Segundo Santos (2008), o desemprego pode ser classificado em: **(i) desemprego friccional ou flutuante**, que está diretamente relacionado ao desequilíbrio entre oferta e a procura de trabalho; **(ii) desemprego conjuntural ou cíclico**, no qual existem vagas disponíveis, mas não há aproveitamento. Esses tipos de desemprego, por sua vez, são característicos dos países capitalistas de economia mais avançada, já em países considerados em desenvolvimento, que apresentam uma economia menos dinâmica, há a ocorrência do tipo de desemprego mais crônico do que o cíclico, o **(iii) desemprego estrutural**, resultante do seu próprio modelo de desenvolvimento. Ainda, há o **(iv) desemprego tecnológico**, que basicamente surgiu com a tendência de trocar 'trabalho vivo por trabalho morto', ou seja, compreende-se o desemprego relacionado a inserção de máquinas nos postos os quais eram

¹⁴ Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia do Governo Federal do Brasil que tem como objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus segurados. A renda transferida pela Previdência Social é utilizada para substituir a renda do trabalhador contribuinte, quando ele perde a capacidade de trabalho, seja pela doença, invalidez, idade avançada, morte e desemprego involuntário, ou mesmo a maternidade e a reclusão (BRASIL, 2009).

anteriormente ocupados por homens. No entanto, é sabido que o avanço tecnológico também acaba gerando novos postos de trabalho, uma vez que são criados novos produtos, serviços e mercados, embora demande dos trabalhadores maior qualificação¹⁵ para ter acesso a essas vagas.

Com isso, a busca por maior qualificação, bem como o investimento maior no período de formação, tem sido vistos como essenciais para o trabalhador se tornar competitivo, fugir do desemprego e, portanto, galgar melhores espaços no concorrido mercado de trabalho. Essa tem sido a tática utilizada principalmente pelos jovens¹⁶, que cada vez mais sentem o peso da exigência de qualificação por parte das organizações. Além disso, segundo Flori (2004), os jovens apresentam uma taxa de desemprego elevada e muito maior do que trabalhadores mais velhos, não só no Brasil como em todo o mundo.

Embora as taxas de desemprego estejam sofrendo uma ligeira melhora, em pesquisa recente publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foi registrado que o desemprego entre jovens no Brasil é 3,5 vezes maior do que entre os trabalhadores considerados adultos, com mais de 24 anos, totalizando um índice de desemprego entre os jovens de 19%. Embora a taxa de desemprego utilizada neste estudo seja de 2005 – para permitir comparação com outros países -, ela apresenta um crescimento em relação aos anos anteriores. Em 2000, o desemprego dos jovens era três vezes maior do que dos adultos, em 1995, 2,9 e, em 1990, 2,8 vezes. O índice de desemprego entre os jovens apontado nesse estudo também é o maior dos anos pesquisados: 18% (2000), 11% (1995), 7% (1990) e 6% (1985) (CAMACHO, 2008).

Uma possível causa para tal problema está na dificuldade do jovem em conseguir o primeiro emprego. Ainda podem existir outras causas, como a ineficiência do sistema de educação frente às exigências do mercado de trabalho e à impossibilidade de muitos jovens em permanecer na escola. Além disso, pode haver uma opção, por parte dos empresários, por trabalhadores adultos, por terem experiência e hábitos de trabalho mais sedimentados, apesar de que a demissão de jovens represente um custo mais baixo para as empresas, uma vez que geralmente os vínculos com estes sejam de menor tempo (SILVA, 2001; CAMACHO, 2008).

¹⁵ Neste estudo o termo qualificação está sendo empregado no sentido de qualidades/habilidades técnicas exigidas ao trabalhador para poder assumir um posto de trabalho.

¹⁶ Segundo o IBGE, a população jovem no Brasil corresponde a indivíduos de 15 a 24 anos.

Os dados do IPEA, no entanto, mostram que os trabalhadores mais jovens apresentam, em média, maior grau de escolaridade na comparação com os mais velhos. Com isso, pode-se observar que nem sempre a qualificação formal é a garantia de um lugar no mercado de trabalho. Para Alves (2007), os estudos acerca da inserção profissional emergiram do aumento nas dificuldades encontradas pelos que buscam ingressar no mercado de trabalho, já que antigamente a passagem do sistema educativo para o sistema de emprego ocorria de forma ‘natural’, representando apenas uma etapa do desenvolvimento na vida de uma pessoa.

Nesse aspecto, os jovens pertencentes aos estratos mais pobres da população são os mais frontalmente atingidos pelo desemprego, pelas mudanças no mercado de trabalho e consequentemente, pela precarização das ocupações. Contudo, assim como os estudos revelam, os jovens de classe média e alta também estão se vendo afetados ultimamente (DIB, CASTRO, 2010).

Mesmo os estudantes egressos de universidades, representantes de uma elite e com maior tempo de formação, têm encontrado dificuldades na inserção no mercado de trabalho. E, ainda, à medida que o período de formação aumenta, maiores são as expectativas com relação à carreira profissional, resultando em frustração quando não realizadas. Com isso, a ideia de que os jovens recém formados tenham mais oportunidades e, consequentemente, mais chances de ingressar no mercado de trabalho, por terem uma formação profissional mais sólida, não tem se confirmado (POCHMANN, 2000). Segundo Baracho (2009), o tempo em que ter um curso de graduação concluído era sinônimo de emprego e estabilidade garantidos já não existe mais.

Em estudo realizado com jovens que vivem o dilema do desemprego, Felisberto (2001) evidencia que o diploma universitário não mais assegura a entrada no mercado de trabalho. Entretanto, por mais que haja indícios de que a escolarização não seja mais uma condição suficiente para a inserção profissional e a obtenção de um status de reconhecimento e realização na escala social, ainda há uma certeza de que se mantém como condição necessária para o incremento das possibilidades de algum tipo de inserção profissional e de permanência no mercado de trabalho (CAMARANO, *et al.*, 2004).

Ainda, de acordo com a autora, as inúmeras exigências feitas pelas organizações colaboram com o discurso da empregabilidade¹⁷ e, conseqüentemente, com os altos índices de desemprego entre os jovens graduados no ensino superior, provocando uma situação que Guimarães e Goulart (2002) chamam de “desemprego de inserção”.

Assim, os “trabalhadores livres” da sociedade do conhecimento, da sociedade em redes, das conexões múltiplas, tal como os trabalhadores eternamente precários, ou os desempregados crônicos são, todos eles, filhos desta nova ordem social, originada pela globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pela reestruturação do emprego e da economia (GUERREIRO; ABRANTES, 2005).

Dessa forma, o receio sobre o futuro profissional e a necessidade de se destacar frente aos demais para garantir seu crescimento na carreira leva a cada dia mais jovens recém formados a participar de uma série de processos seletivos, com destaque para os Programas *Trainee*. Ainda, há também os jovens que para buscar a inserção no mercado de trabalho passam a procurar cursos de aperfeiçoamento, cursar pós-graduação, buscar outras profissões (que não correspondam à sua formação), trabalhar como autônomo¹⁸, empreender em um negócio próprio, ingressar no serviço público, ou ainda ingressar em outro curso superior. Neste estudo, serão contemplados os processos seletivos específicos aos cargos de *trainee* de organizações corporativas, os Programas *Trainee*, como forma de inserção de jovens recém graduados no mercado de trabalho.

Adotando como base a concepção do trabalho como categoria central na formação do desenvolvimento humano e, tendo em vista as mudanças nas relações de trabalho e emprego, como as formas de trabalho flexível existentes e elevados índices de desemprego, questiona-se o quanto as atuais condições de trabalho afetam nas escolhas dos jovens para buscar o ingresso no mercado de trabalho. Ainda, busca-se verificar até onde vai a submissão desses jovens perante as novas relações de trabalho na busca pela inserção profissional como primeiro passo na construção de uma carreira profissional.

¹⁷ De acordo com Helal e Santos (2008), esse discurso é corroborado pelas instituições (escolas e empresas) e, assim, é defendida a ideia de que a responsabilidade pelo emprego é dos indivíduos que estão pleiteando uma vaga no mercado de trabalho, cabendo a eles o dever de se ocupar em desenvolver suas competências, habilidades e o seu capital humano.

¹⁸ Segundo o Guia da Legislação Trabalhista (2010), o trabalhador autônomo é aquele que exerce sua atividade profissional sem vínculo empregatício, por conta própria e, portanto, assume seus próprios riscos.

2.1.4 Inserção Profissional dos Jovens no Mercado de Trabalho

O tema inserção profissional remete aos modos de acesso ao emprego e articula formação, desemprego e atividade profissional. Deste modo, não estariam incluídos no seu campo de estudos apenas os jovens em busca do primeiro emprego, mas sim outros segmentos etários, dada a diversidade da época e o número de vezes em que o período de inserção pode ocorrer com as pessoas (ROSE, 1984 *apud* FRANZOI, 2006)¹⁹. Entretanto, este trabalho tem como foco de análise a inserção profissional dos jovens no mercado de trabalho.

Segundo Pochmann (1998), os jovens tradicionalmente ingressavam no mercado de trabalho de maneira diferenciada, distinção relacionada ao segmento social ao qual pertenciam. Assim, em grande parte dos casos, os jovens menos favorecidos normalmente ingressavam por volta dos 16 anos de idade sem completar o período escolar obrigatório e eram admitidos nos segmentos pouco qualificados, ou **não-organizados**, nos quais predominam as atividades precárias de trabalho (POCHMANN, 2000). Já os jovens pertencentes à classe média comumente concluíam o período escolar obrigatório, ou o ensino profissionalizante, e iniciavam a atividade laboral antes dos 20 anos de idade nos postos intermediários da grande indústria e dos serviços, bem como no setor público. Os pertencentes a essa classe se inseriam no chamado **segmento de mercado de trabalho externo**, onde há pouca regulação do mercado de trabalho e a exigência de qualificação é baixa; e alguns no **segmento de trabalho interno**, onde há uma maior regulação do mercado e maiores chances de ascensão profissional (POCHMANN, 2000).

Os jovens das camadas sociais com maior poder econômico buscavam permanecer mais tempo na inatividade e investiam mais no processo de formação. Com isso, geralmente concluíam o ensino superior e entravam no mercado de trabalho após os 20 anos de idade, ocupando postos hierárquicos mais elevados nas principais atividades dos setores público e privado, no chamado **segmento profissional de mercado de trabalho**, onde além de melhores condições de trabalho, há uma maior mobilidade interempresa e intrasetor da atividade econômica (POCHMANN, 2000).

¹⁹ ROSE, José. **Enquête d'emploi**: formation-chômage-emploi. Paris: Economica, 1984.

Hoje mesmo os mais qualificados não têm tido espaço para a adequada inserção no mercado de trabalho devido às transformações ocorridas na organização do trabalho já mencionadas, combinadas com um aumento substancial de portadores de diploma universitário. Por essas razões que a inserção profissional dos jovens é uma das principais preocupações dos poderes públicos. A partir daí se originam algumas medidas, como políticas de emprego e de educação/formação da juventude para o mercado de trabalho, pois essa questão tem uma grande importância não só para a economia, mas, sobretudo para a vida das pessoas. Porém, apesar de ser um tema frequente nas pesquisas empíricas, a inserção profissional ainda não tem uma definição conceitual estabilizada, ou uma “teoria da inserção” que nos auxilie na sua devida compreensão (ALVES, 2007).

Segundo Alves (2007), a origem da expressão “inserção profissional” se dá a partir do conceito de entrada na vida ativa (*entrée dans la vie active*), criado na França na década de 1960 no campo da psicologia. Os estudos franceses acerca da inserção profissional emergiram da dificuldade que encontrava um número crescente de jovens para fazer a transição entre o período de formação e o ingresso no mercado de trabalho (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009), ou seja, uma abordagem preocupada com a análise das condições que o jovem se deparava ao buscar uma vaga de emprego.

Ao mesmo tempo, a ideia de entrada no trabalho (*entry to work*) surge na literatura anglo-saxônica, que, progressivamente, foi substituída pela ideia de transição para o trabalho (*transition to work*). Essas pesquisas, por sua vez, buscavam verificar como decorria a entrada na vida profissional, por exemplo, como ocorria o processo de socialização nas empresas²⁰, que mecanismos eram utilizados para facilitar a integração e a socialização dos novos entrantes²¹, como era feita a articulação entre as exigências decorrentes da atividade profissional e das empresas, e, ainda, quais eram as aspirações dos jovens ingressantes no mundo do trabalho²², ou seja, nesta perspectiva tem-se uma abordagem mais focada na forma de acolhimento do jovem pelo mercado em início de carreira profissional. Por outro lado, em países como a Alemanha, onde não havia essa dificuldade de alocação dos jovens no mercado de trabalho, o foco dos estudos nesse campo se desenvolveu por meio da ideia de **transição**

²⁰ CARTER, Michael P. **Home, School and Work: A Study of the Education and Employment of Young People in Britain**. Oxford: Pergamon Press, 1962.

²¹ MAIZELS, Joan. **Adolescents needs and the transition from school to work**. London: Athlone Press, 1970.

²² ASHTON, David. N.; Field, David. **Young workers**. London: Hutchinson, 1976.

que integra normalmente o percurso biográfico dos jovens: a transição da escola para o emprego, ou melhor, a transição da vida estudantil, de formação, para a vida profissional (ALVES, 2007).

No Brasil, ainda não há uma tradição em estudos acerca da temática inserção profissional. Segundo Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2008), além do tema ser pouco explorado em pesquisas no País, estas tem como foco normalmente os grupos em situação de exclusão, como jovens pobres e de baixo nível instrucional, sendo o tema mais voltado ao conceito de inserção social. Ainda, considera-se a inserção profissional somente relacionada ao início do desenvolvimento de alguma atividade na esfera produtiva, sem analisar o seu processo de ingresso e o que isso representa para os jovens.

Segundo Rocha-de-Oliveira (2009), o campo da inserção profissional é dividido em duas correntes de estudo: econômica e sociológica. A abordagem econômica preconiza o papel dos sistemas de gestão do emprego pelas empresas e o atual contexto do mercado de trabalho. Observa-se, nessa primeira perspectiva, que as questões macroeconômicas estão diretamente ligadas ao processo de inserção profissional, pois influenciam as escolhas sociais e organizacionais dentro de um contexto específico, como em situações de pleno emprego ou subemprego, por exemplo.

Além disso, as características do mercado de trabalho também são fortes condicionantes do processo de inserção, por meio das estratégias utilizadas pelas organizações relacionadas a força de trabalho. Assim, se a região e/ou os setores específicos têm organizações que adotam medidas flexíveis perante a mão-de-obra, tem-se uma inserção marcada por relações de trabalho precarizadas e pelo desemprego. Outra característica dessa corrente é conceituar a inserção profissional como o ingresso de um indivíduo em um posto formal de emprego. Assim, o processo de inserção tem fim quando se termina os estudos e encontra-se uma atividade laboral relacionada ao seu curso de formação (VERNIÈRES, 1997 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009)²³. Vernières ainda considera inserção quando o trabalhador arranja um emprego que não está diretamente ligado à sua formação profissional, no entanto, esse fato é considerado uma disfunção, pois, na opinião dele, houve um fracasso no ingresso no campo de trabalho pretendido (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009).

²³ VERNIÈRES, Michel. *L'insertion professionnelle: analyses et débats*. Économica: Paris, 1997.

Ainda segundo Rocha-de-Oliveira (2009), a abordagem sociológica da inserção profissional apresenta uma visão mais ampla e enfoques distintos da abordagem econômica. Na perspectiva sociológica, há uma maior ênfase no sujeito, destacando sua história de vida e qual a relação dela com os eventos sociais dos quais ele participa; assim, o indivíduo é considerado um agente que se modifica e também modifica o ambiente no qual convive. Há também um destaque para as transformações no mundo e nas relações de trabalho e a sua influência no processo de inserção, ou seja, quanto mais o trabalho for considerado precário, mais a inserção do jovem no mercado vai ser dificultada e ele terá de aceitar as formas de trabalho impostas pelas organizações para poder conquistar um emprego.

Outro ponto que diverge da abordagem econômica de inserção profissional é a noção de processo de inserção, onde se considera a ideia de movimento e de uma diversidade de caminhos que uma situação pode se desenvolver; assim, não há uma trajetória linear onde se pode ser bem-sucedido ou não. Por último, destaca-se nessa abordagem o caráter relacional da inserção profissional, relacionando também a presença de diversos atores e suas ações nesse processo (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Charlot e Glasman (1998 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009)²⁴, a inserção profissional apresenta três características principais: **(i) a conquista do emprego está cada vez menos garantida pela posse do diploma que é requerido**, mas cada vez menos representa um direito de diferenciação para se ocupar um cargo. Assim, a graduação torna-se apenas um requisito mínimo de nivelamento, como uma senha que autoriza vislumbrar possibilidades mais próximas das expectativas criadas (SILVA, 2010); **(ii) o custo de adaptação ao mundo do trabalho não é mais uma responsabilidade da empresa**, este passa a ser uma atribuição dos poderes públicos (programas de primeiro emprego, jovem aprendiz, etc) e da família do jovem em processo de formação para o mercado, ao subsidiar os custos e os investimentos em educação no período que antecede o ingresso formal em um emprego; e **(iii) o jovem não consegue um emprego de acordo com as expectativas** - as suas e as da família - e relacionado a sua área formação se não tiver experiência profissional e/ou uma atividade produtiva que seja reconhecida como tal.

²⁴ CHARLOT, Bernard; GLASMAN, Dominique (dirs.). **Les jeunes, l'insertion, l'emploi**. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

Mediante essas características, observa-se que o mercado de trabalho juvenil é homogêneo somente na sua aparência. Por mais que se favoreça uma “igualdade de condições” entre os jovens de diferentes camadas sociais por meio do ingresso ao sistema de ensino, existe uma grande possibilidade de que a própria sociedade, juntamente com as regras do mercado os diferencie. Com isso, quando se fala em um “alongamento da escolaridade”, ou seja, jovens que dedicam um maior tempo ao período de formação, no Brasil, é preciso saber que trata-se, em termos estatísticos, de um contingente significativamente pequeno (SILVA, 2010), o que acaba, de certa maneira, limitando o acesso e, conseqüentemente, elitizando algumas carreiras e profissões.

Ainda que o aumento da permanência nos bancos escolares não impeça o acesso ao mercado de trabalho, já que muitas vezes este se dá de maneira concomitante ao período de formação, esta situação pode ocorrer de maneira precarizada, como em alguns programas de estágio e contratos especiais para estudantes. Assim, conclui-se que o “efeito **antecipador** da ida para o mercado de trabalho, combinado ao efeito **retardador** da saída do sistema de ensino, faz parte de um mesmo processo que tende a caracterizar a inserção profissional dos jovens na atualidade” (SILVA, 2010, p. 250).

Baseando-se na ideia de que o trabalho é constituinte do ser humano, que forma a identidade do indivíduo e, ainda, ajuda a remodelar a sua personalidade, realizando seus desejos e possibilitando que se instaure a temporalidade na qual o indivíduo se desenvolve (ENRIQUEZ, 1999), a inserção profissional remete a um campo complexo, onde se relacionam múltiplas dimensões. Portanto, falar de inserção profissional dos jovens é também falar da sua integração econômica, social, cívica e simbólica (ALVES, 2007) e levar em conta as particularidades das ações de cada ator social (Estado, instituições intermediárias, organizações, instituições de ensino, etc.) envolvidos nesse processo, bem como o contexto do mercado de trabalho da época e de cada região.

Rocha-de-Oliveira (2009) traz essa discussão, fundamentando-se nas ideias de Dubar (2001) de que há um mosaico de trajetórias a serem percorridas pelos jovens, desconstruindo a noção de um percurso singular que parte do período de formação para o mercado de trabalho. Isso não quer dizer que a inserção leva cada indivíduo em um caminho aleatório baseado nas suas experiências próprias, mas sim que é possível identificar lógicas construídas

por meio do contexto em que se vive. Contexto este não apenas econômico, mas também social, juntamente com as crenças compartilhadas pelos atores envolvidos nesse processo.

Deste modo, a transição da escola/universidade ao trabalho/emprego deve ser analisada como resultado das diversas e complexas interações dos atores nos níveis institucional e individual, e não reduzida meramente aos mecanismos econômicos de compreensão do mercado de um trabalho em uma situação de concorrência perfeita²⁵. As interações institucionais são as lógicas e os dispositivos baseados no ponto de vista empresarial acerca das questões referentes à formação profissional e ao acesso ao trabalho/emprego, enquanto que as interações individuais dizem respeito aos atores sociais propriamente ditos e as suas estratégias relacionadas à inserção profissional perante o sistema institucional (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009).

A inserção profissional é também tratada neste estudo sob cada contexto histórico e cultural. Ou seja, a partir desse conceito não há somente uma dicotomia entre inserção e exclusão, mas sim, há uma relação de lógicas socialmente construídas pelos diferentes atores do sistema educacional e profissional. Assim, tem-se

(...) a inserção profissional como um processo individual e coletivo, histórico e socialmente inscrito. Individual por que diz respeito à experiência vivenciada por cada sujeito na esfera do trabalho, bem como suas escolhas profissionais e expectativas de carreira. É um processo coletivo por ser vivenciado de maneira semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais. É histórico, pois se desenvolve ao longo de um período da vida do sujeito, sob a influência de elementos que marcam determinado momento no tempo e no espaço, como políticas públicas, de formação e do mercado de trabalho, organização do sistema de ensino e políticas de recursos humanos sobre as relações entre educação e trabalho. Está inscrito em um dado contexto socioeconômico e cultural onde além dos elementos institucionais há influência das construções e representações sociais que os indivíduos desenvolvem sobre esta (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009, p. 115).

Essa proposta amplia o conceito de inserção profissional anteriormente apresentado e também oferece subsídios para a discussão metodológica do tema, o qual se baseia tanto na trajetória de vida dos atores quanto nos aspectos institucionais que permeiam a construção do mercado de trabalho, conforme resume a Figura 1.

²⁵ Concorrência perfeita é uma situação ideal em que não existem entraves ao livre jogo da oferta e da procura, isto é, nem os ofertantes nem os demandantes têm o poder de influenciar o nível de preços, por exemplo.



Figura 1: Inserção Profissional

Fonte: Rocha-de-Oliveira (2009, p. 104).

Conforme mostra a Figura 1, essa abordagem também possibilita destacar a presença de agentes intermediários, como os profissionais de agências - de recrutamento e comunicação - e os consultores, que são também atores nesse processo. Com isso, observa-se a diversidade de atores e contextos que influenciam a trajetória do jovem no acesso ao mercado de trabalho. No próximo tópico, serão discutidas as questões referentes aos jovens envolvidos nesse processo.

2.2 OS JOVENS E O TRABALHO

“Uma geração não pode sujeitar às suas leis as gerações futuras” (RODRIGUES, 1997, p. 241 apud Artigo XXVIII - Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, França, 1793)²⁶.

Estudos acerca da relação entre os jovens e o trabalho são na sua maioria recentes, pois esta é marcada pelas transformações no mundo, principalmente com relação ao mercado e às relações de trabalho ocorridas nos últimos anos. Para isso, é importante discutir o conceito de juventude, de múltiplas juventudes juntamente com a inserção dos jovens no mercado de trabalho, consideradas como trajetórias coletivas e individuais (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2010), o processo de (re)significação do trabalho por parte dos jovens, e as expectativas dos jovens foco deste estudo perante a carreira profissional .

2.2.1 A juventude como foco de estudo

Segundo Abramo (2005), a noção de juventude remete a uma etapa do ciclo de vida; de ligação ou transição entre a infância e a primeira socialização, da dependência quase total e necessidade de proteção para a vida adulta; e, ainda, à fase máxima do desenvolvimento, ao se tornar capaz de fazer escolhas, de exercer atividades produtivas (sustentar a si próprio e/ou a outros), reprodutivas (gerar e cuidar dos filhos) e participativas (nas decisões, deveres e direitos da sociedade). No entanto, é importante lembrar que a duração e a significação social destes atributos da fase juvenil são culturais e históricas, e que a juventude nem sempre foi reconhecida como uma etapa demarcada.

²⁶ Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão admitidos pela Convenção Nacional Francesa em 1793. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/cidadania/declaracao1793.html>.

Assim como consolidado no pensamento sociológico, a ideia de juventude tem sua origem na sociedade moderna ocidental, mas desenvolve-se mais durante o século XX²⁷ como um tempo a mais de preparação para a entrada na vida produtiva, ou uma segunda socialização. Essa preparação, por sua vez, é feita em instituições especializadas (como a escola) e implica em suspensão do mundo produtivo, ou seja, dedicar-se ao estudo e ficar livre das obrigações de trabalho são os principais elementos da condição juvenil (ABRAMO, 2005).

Desse modo, produziu-se uma extensão da juventude em diversos sentidos: duração dessa etapa do ciclo de vida (podendo durar até 15 anos), abrangência do fenômeno para outras camadas sociais (não só para os rapazes burgueses, como no início), nos elementos constitutivos e nos conteúdos da noção estabelecida socialmente da juventude (ideia de multiplicidade de socializações – não somente a família e a escola atuam como formadores das identidades e valores, mas também os campos do lazer e a cultura). Assim, a vivência da experiência juvenil adquire um sentido próprio e não mais apenas de preparação para a vida adulta, embora se saiba que o termo utilizado deve ser juventudes (no plural), tendo em vista as diferenças e desigualdades que permeiam esta condição. Portanto, por mais que a condição juvenil seja reconhecida por todas as classes sociais, não se pode esquecer as diferentes (im)possibilidades de se vivenciar esse período (ABRAMO, 2005).

Segundo Rocha-de-Oliveira (2009), não há uma unanimidade para definir em que momento inicia a etapa da juventude no ciclo de vida, pois esse momento é marcado por uma série de mudanças biológicas, psicológicas e sociais, as quais ocorrem em períodos distintos para cada um. Conforme já mencionado, órgãos e institutos de pesquisa como o IBGE e IPEA utilizam a mesma classificação da Organização das Nações Unidas (ONU), que caracteriza como jovens os indivíduos de 15 a 24 anos. A explicação para o limite inferior se dá pelas características biológicas, uma vez que por volta dos 15 anos tem-se o início da atividade reprodutiva, enquanto que o limite superior, de 24 anos, é relacionado à integração sociocultural. No entanto, sabe-se que essa é uma definição generalizada e arbitrária, que não leva em conta os diferentes ambientes e contextos em que os jovens estão inseridos, conforme

²⁷ Para saber mais sobre estudos acerca do processo de formação da noção de juventude em diferentes épocas, ver: LEVI, Giovanni; SCHMITT, Jean Claude (orgs.). **História dos Jovens**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

também apontam instituições como Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Atualmente, os estudos mostram que as idades que delimitam o fim e o início da juventude variam com espaço e às vezes, no mesmo espaço, com o passar do tempo. E, na maioria das vezes, o social se sobrepõe ao biológico (RODRIGUES, 1997). A fase de transição – transformação ou mudança de status – passa a servir como modelo normativo para a construção das trajetórias biográficas. Tradicionalmente, a ideia de transição tem como eixo principal a passagem da condição de dependência - principalmente financeira - para a de independência, associada à vida adulta. Dessa maneira, a passagem das fases vai ter como referência alguns marcos como a conclusão dos estudos, o exercício de uma atividade produtiva remunerada, a saída da casa dos pais e a constituição da própria família (LECCARDI, 2005).

Sabe-se que em nenhum lugar do mundo a juventude representa um bloco homogêneo, capaz de responder por um conjunto de categorias fixas. Da mesma maneira, há diferentes formas de socialização profissional relativas aos distintos grupos de jovens, pois esses variam em origem social, regional, étnica, de gênero ou até em seu capital intelectual. Há, sobretudo, o conceito de ‘juventudes’, antes de se falar em juventude (REGUILLO, 2002; ABRAMO, 2005; GUIMARÃES, 2005).

Assim, têm-se diferentes representações, anseios, interesses e comportamentos dessas múltiplas juventudes, atreladas a distintos contextos temporais e culturais, que resultam em diferentes caminhos de inserção profissional (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2010), expectativas com relação ao trabalho e caminhos de construção da carreira profissional.

Tendo em vista esta multiplicidade de juventudes, este estudo pretende concentrar sua atenção em um grupo específico: jovens recém egressos do ensino superior ou no período final da graduação, dos cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas, ciências sociais, comunicação social e engenharias, que buscam/buscaram inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas de *Trainee*. Estes jovens têm entre 20 e 30 anos de idade e residem nas maiores cidades das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

2.2.2 Relação dos jovens com o trabalho

A simples transição do período de formação para o mercado de trabalho tem sofrido forte influência das novas condições de trabalho e emprego, conforme já observado anteriormente. Rompe-se a noção de equiparação entre trabalho e emprego²⁸, de trabalho permanente, de contratos a tempo completo e de longa duração, nos quais o vínculo empregatício praticamente era estendido a toda a vida produtiva do trabalhador, tornando, assim, o trabalho **objetivamente disforme**. Assim, mudam-se as relações de trabalho e, conseqüentemente, o sentido que as pessoas atribuem a ele devido as incertezas que os cercam, como as intensas transições entre situações ocupacionais, imprevisibilidade das trajetórias profissionais, e individualização do trabalhador, que se torna o único responsável pelo seu caminho profissional (OFFE, 1989; GUIMARÃES, 2005).

Frente a este contexto, Gorz (2004) promove a ideia de que os jovens teriam desenvolvido uma relação específica frente ao trabalho, tendo em vista a intensidade com que tiveram de conviver com essas mudanças na estrutura do mercado de trabalho. Segundo o autor, os jovens assumiriam a condição de “exilados do trabalho”, antecipando o fim da centralidade do mesmo, antes mesmo que esta se impusesse de modo socialmente mais amplo. Os jovens, portanto, são os precursores de uma mudança no significado do trabalho, por meio de um movimento de estetização²⁹ deste, diferentemente do que pensavam as gerações passadas, socializadas sob a ética do trabalho (GUIMARÃES, 2005).

Guimarães (2005), a partir da pesquisa “Perfil da Juventude Brasileira”, realizada no final do ano 2003 pela Fundação Perseu Abramo, constata que o trabalho aparece como referência central entre as opiniões, atitudes, expectativas e relatos de experiências ocorridos com os mais de três mil jovens entrevistados, com idade entre 15 e 24 anos, oriundos de 198 municípios brasileiros. A autora adota a hipótese de que a centralidade do trabalho não advém predominantemente do seu significado ético, mas sim da sua importância mais como uma

²⁸ Embora algumas pessoas os utilizem como sinônimo, trabalho e emprego têm significados diferentes. Enquanto o trabalho é o esforço humano dotado de um objetivo e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais, o emprego representa uma relação estável que existe entre quem organiza e quem realiza o trabalho.

²⁹ A estetização refere-se à ideia de que as forças da imaginação, da sensibilidade e das emoções têm maior efetividade para o agir, do que se baseadas em princípios com fundamentação moral (HERMANN, 2005).

demanda a satisfazer do que um valor a cultivar. Assim, tem-se que o trabalho mobiliza o interesse dos jovens, principalmente relacionado ao tema do emprego. Temas como “cultura, relacionamentos amorosos, família, religião, sexualidade, AIDS, drogas e até violência ou esportes são todos preteridos diante do trabalho” (GUIMARÃES, 2005, p.160).

Em pesquisa com jovens trabalhadores portugueses de diferentes classes sociais, Guerreiro e Abrantes (2005) constataram que com qualificações escolares, científicas e técnicas superiores frente às gerações passadas, os jovens acabam tendo acesso a oportunidades em setores em expansão. Em função disso, um contingente significativo deles tem investido na ideia de alongar o percurso de formação para alcançar melhores posições no mercado de trabalho e, desde cedo, alguns já ocupam cargos de decisão nas organizações e tem altos salários, mesmo em situação de precariedade nos contratos. Para os autores, os jovens são seduzidos pelas múltiplas possibilidades oferecidas pelas empresas e, por isso, acabam seguindo horários de trabalho bastante prolongados (10 a 12 horas diárias) e, por vezes, ainda concomitantes com o período de formação. “Fazem-no por necessidade de sobrevivência num contexto profissional muito exigente e competitivo, mas também por expectativas de promoção a curto prazo” (GUERREIRO e ABRANTES, 2005, p. 160).

Sobre a carga de trabalho excessiva dos jovens trabalhadores, Pagès *et al.* (1987) destacaram a necessidade criada pelas empresas do ‘encarreamento’ destes. Segundo os autores, essa prática de recursos humanos tem como objetivo convencer o jovem trabalhador a que ele sinta o desejo de construir sua carreira na organização, transformando este desejo em necessidade e, assim, fazendo com que ele suporte algumas situações, como estender o período de trabalho mesmo sem ganhar horas extras, por exemplo. Com as mudanças ocorridas nas organizações, decorrentes de um novo contexto socioeconômico e organizacional a ideia de carreira adquiriu novo significado, e mesmo, foi considerada ultrapassada, pois não se faria mais carreira em uma única, mas em diferentes organizações, mas acredita-se que alguns modelos, como este, continue sendo objeto de interesse e também de estudo da academia.

Segundo Silva (1998), fazer carreira não está apenas associado à obtenção de remunerações mais altas, de ter prestígio e influência, mas também e, principalmente, à busca de satisfação de se considerar um vencedor e de ser reconhecido pela organização. Mesmo

que isto implique em respeito absoluto às suas regras, estar de acordo com seus objetivos e ser capaz de reproduzir seu discurso ideológico.

Segundo Dib e Castro (2010), percebe-se, portanto, que as mudanças culturais, estruturais e institucionais tiveram forte influência no mundo do trabalho nas últimas décadas, trazendo como consequência uma despadronização do curso de vida e a fragmentação das trajetórias biográficas. Estas mudanças podem ser correlacionadas a transformações na temporalidade social e, também, a questão da centralidade do trabalho/emprego como base na construção das identidades profissionais, individuais e coletivas e como referência ou fio condutor na organização do tempo da vida. O movimento de precarização – tanto das relações de produção e trabalho, quanto das relações e papéis sociais – faz com que as experiências de vida e trabalho se tornem cada vez mais episódicas e desconexas, introduzindo alterações no movimento narrativo dos indivíduos.

Com isso, segundo Guimarães (2005) não há um movimento de perda da significação do trabalho para os jovens, mas sim uma produção de novos e diferentes significados. Estes, por sua vez, refletem o contexto do mercado de trabalho, a maneira como se dá sua inserção profissional, as expectativas com relação ao trabalho e o perfil do jovem trabalhador.

2.2.3 *Trainees*: a busca de sucesso na carreira

Os jovens foco do presente estudo pertencem a uma geração que nasceu na era da tecnologia e acompanharam, na maior parte das vezes, seus avanços de perto. Eles fazem parte da primeira geração totalmente imersa na interatividade e no ambiente digital, e não se mostram assustados com as rápidas mudanças no ambiente e nos meios de comunicação (TAPSCOTT, 2008). A tecnologia é tão presente que enquanto nos anos 1960 afirmava-se que a diferença entre as gerações se dava principalmente pelos valores, hoje se arrisca dizer que essa diferença é dada pelos avanços tecnológicos (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Howe e Strauss (2003), em seu estudo sobre gerações americanas, identificaram sete traços desta geração, como o sentimento de que são especiais, são protegidos, confiantes,

orientados por grupo, convencionais, pressionados e focados, conforme pode ser observado no Quadro 2.

TRAÇOS	DESCRIÇÃO
1. “Especiais”	Desde o início dos anos 1980 há um consenso sobre a importância de se discutir questões relativas aos jovens; a mídia também começa a dar grande destaque aos problemas da juventude. Esta geração percebeu essa preocupação ao seu redor.
2. Protegidos	É a primeira geração de “bebês a bordo”, acompanhada por sinais e assentos de carro especiais para bebês.
3. Confiantes	Os jovens desta geração acreditam que serão melhores que seus pais quando chegarem à mesma idade.
4. Orientados por comportamentos e atividades em grupo	São fortemente orientados por comportamentos grupais e propensos a participar de atividades em grupo, assim, integram-se facilmente.
5. Convencionais	É uma geração que tende a aceitar os valores transmitidos por seus pais.
6. Pressionados	Sua vida é determinada por horários. Além do trabalho e estudos, praticam outras atividades como esportes, reservam tempo para diversão, aulas de música, enfim, ainda participam de redes sociais online e respondem <i>e-mails</i> e mensagens instantaneamente.
7. Focados	Já nos tempos de escola, esta geração pensava seriamente em seu futuro e em questões sérias como a carreira e o salário.

Quadro 2 – Traços da Geração dos Jovens em Estudo

Fonte: Adaptado de Howe e Strauss (2003).

Embora estes sejam traços de jovens americanos e, portanto, que vivem em um contexto diferente dos brasileiros, acredita-se que possam existir características em comum com os jovens deste estudo, pois muitas vezes a cultura do primeiro país – o chamado “estilo de vida americano³⁰” – exerce forte influência nos costumes do segundo.

Segundo Silva (1998), os jovens aspirantes ao cargo de *trainee* e os *trainees* são oriundos das universidades brasileiras de primeira linha. Em pesquisa com empresas e jovens *trainees*, os responsáveis por selecionar jovens afirmaram que o talento pode estar em qualquer lugar, porém eles acreditam este que se encontra em maior número nos bons cursos de nível superior. Por isso o foco das propagandas dos Programas *Trainee* nas faculdades melhores conceituadas do País: “*Por que não ir direto à fonte? Economizar tempo e trabalho e ter a certeza de estar contratando os melhores?*”, indagaram os selecionadores das empresas (SILVA, 1998, p. 3).

³⁰ Conhecido também como *American way of life*: suposto estilo de vida praticado pelos habitantes dos Estados Unidos da América. Trata-se de uma expressão referida a uma modalidade de comportamento aludida a um ethos nacionalista que se propõe aderir aos princípios de “vida, liberdade e a procura da felicidade”. Política e economicamente, o estilo de vida americano afirma a “superioridade” da democracia dita livre, fundada em um mercado de trabalho competitivo, na crença no trabalho, na individualidade e na possibilidade de um certo tipo de sucesso (LEAL, 2009).

O que muitas vezes se revela uma contradição, pois, segundo os mesmos entrevistados, o conhecimento básico desejado não se restringe aos conteúdos específicos de cada curso de graduação. Inclusive, para eles esta é uma questão que atualmente tem se apresentado como secundária, tendo em vista os objetivos dos programas de *trainee*, ou seja, tende-se a valorizar muito mais a formação voltada para o domínio de conhecimentos gerais, que o ajude a ter uma percepção global dos acontecimentos e, conseqüentemente, favoreça a sua atuação como profissional. A boa faculdade, portanto, acaba servindo como porta de entrada, mas não somente pela qualidade de ensino, mas também devido à grande concorrência que o aluno teve que vencer - a qual garante uma base mínima de esforço e conhecimento -, às potencialidades desenvolvidas durante o processo de formação e ao nível cultural do egresso, baseado no tipo de ambiente em que esses jovens foram criados e no qual vivem os jovens que nela se encontram (SILVA, 1998).

Ainda, os jovens deste grupo – por terem acompanhado muitas mudanças em diversos setores da sociedade – têm uma única certeza, a imprevisibilidade dos acontecimentos (CLARO *et al.*, 2010). Com isso, as rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho, que também se tornou instável e dinâmico, fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estar sempre atualizados para não perder sua competitividade perante o restante da força de trabalho. Além disso, há uma mudança demográfica, com a saída de uma geração mais antiga do mercado de trabalho, principalmente causada pela aposentadoria destes, e um conseqüente aumento de força de trabalho de jovens, fator que contribuiu para essa necessidade de aperfeiçoamento contínuo. Segundo Tulgan (2003), as organizações cada vez mais têm a presença dos jovens em seu comando, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho. Tais elementos definiriam uma nova forma de ser e agir em sociedade principalmente no que se refere a sua relação com o trabalho, a qual traria uma série de novos desafios para manter estes jovens nas organizações e amenizar os conflitos geracionais que surgem.

Mas antes disto, logo após o ingresso no mundo do trabalho, o jovem necessariamente passa por um processo de socialização na organização. Formalizada ou não, a socialização dos novatos nas organizações tem o objetivo de transmitir-lhes os valores e comportamentos esperados desta e demonstrar os caminhos para que ocorra uma inserção satisfatória. Pode-se considerar os Programas de *trainee* como parte dessas formas de socialização. Nestes, os

jovens aspirantes a executivos passam por fases de treinamento e aprendizagem intensos, em que, além dos aspectos técnicos relacionados ao trabalho, interiorizam as formas de comportamento desejadas pela empresa (MARTINS; BULGACOV, 2006).

Este, portanto, é o primeiro passo dentro das organizações da construção das carreiras destes jovens, que serão discutidas em maiores detalhes a seguir.

2.3 CARREIRA

Eu queria ser presidente aos 30. Queria ter pelo menos três filhos, sabendo administrar perfeitamente meu tempo entre vida pessoal e vida profissional.

Queria trabalhar bastante (assim como já faço), mas também ter tempo para escrever meus textos, fazer aulas de dança, algum esporte, conseguir sair na sexta-feira à noite com meus amigos sem estar morta de cansaço, e não menos importante, ter dinheiro para pagar tudo isso.

Eu queria mesmo é viajar. A negócios e a lazer. Mas queria também me envolver cada vez mais com a empresa como um todo, não só na minha área, afinal de contas vou ser presidente aos 30 (CARVALHO, 2010)³¹.

Os estudos sobre carreira têm sido constantes na área de Gestão de Pessoas nas últimas décadas (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007). Segundo London e Stumph (1982 *apud* VELOSO, 2009)³², a carreira envolve as transições associadas às necessidades individuais e às imposições das organizações e da sociedade, e consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional. Por ser associada às necessidades individuais e às pressões por parte das organizações e da sociedade, a carreira neste sentido nem sempre é passível de controle e, por isso, deve-se levar em conta a imprevisibilidade no decorrer da sua trajetória (VELOSO, 2009).

³¹CARVALHO, Beatriz. Eu queria... **Blog Minha Carreira**. 22.11.2010. Disponível em: <<http://www.minhacarreira.com/2010/11/22/eu-queria/comment-page-1/#comment-2209>>. Acesso em dez.2010.

³²LONDON, Manuel; STUMPH, Stephen. **Managing Careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

Sobre o conceito de carreira, de acordo com Hall (2002), este pode ter vários sentidos e até diferentes significados, entre eles:

- ⊕ **Carreira como avanço:** é a visão da maioria das pessoas sobre carreira. Trata-se de uma mobilidade vertical (sempre para cima) na hierarquia, com constantes promoções;
- ⊕ **Carreira como profissão:** é a ideia de que só as ocupações com movimentos progressivos de status representam uma carreira. Ou seja, tem-se a ideia que algumas ocupações “têm carreira”, enquanto que outras não;
- ⊕ **Carreira como sequência de trabalhos durante a vida:** aqui não há distinção entre os tipos de ocupação. Assim, cada ocupação faz parte da carreira, desconsiderando o nível ou tipo de trabalho; e,
- ⊕ **Carreira como sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida:** a carreira representa o modo com que o trabalhador vivencia a sua trajetória de trabalho.

Bendassoli (2009, p. 388) desenvolve esta discussão, citando algumas das diversas definições de carreira, como

Emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos.

Considera-se a carreira como o caminho que as pessoas seguem pela vida profissional, a carreira como sequência de trabalhos realizados e ocupações durante a vida. No entanto, hoje não é mais comum pegar um único rumo, uma só carreira, um só caminho por toda a vida profissional e assim permanecer nela. Assim, tem-se que trajetória profissional também

foi modificada pela era da incerteza³³, transcendendo inclusive a própria existência de uma organização e, com isso, encontra-se atualmente em um processo de descolamento dessa e da própria área de formação do profissional (TREVISAN, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006).

Dessa maneira, faz-se necessário neste estudo uma abordagem sobre carreira, uma síntese sobre o progresso dos seus conceitos e tendências; os principais tipos e modelos; a conciliação entre os objetivos de carreira dos jovens e, por outro lado, como se dá gestão de expectativas com relação à carreira nas empresas; e os novos desafios enfrentados com relação a carreira executiva.

2.3.1 Conceitos de Carreira

Segundo Chanlat (1995), as primeiras ideias sobre a carreira vieram do conceito de ofício, de uma profissão que apresenta etapas, uma ideia de progressão. Este conceito surge com a sociedade industrial capitalista liberal, ao qual, contrariando a sociedade feudal – que apresentava uma grande desigualdade social – quis imprimir uma sociedade mais igualitária e com liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

De acordo com o referido autor, ao pensarmos em carreira nas sociedades industrializadas desde a virada do século, observam-se dois modelos distintos: o **tradicional** e o **moderno**. O primeiro corresponde ao tipo dominante de carreira e é consonante com uma sociedade marcada pela divisão sexual do trabalho – na qual se interditou qualquer possibilidade de ascensão profissional das mulheres –, em uma sociedade homogênea, na qual o grau de instrução era muito desigual e as grandes empresas ofereciam empregos, estabilidade e aberturas. Já o segundo tipo de carreira, o moderno, emerge a partir dos anos 1970 e apresenta outras características distintas do primeiro modelo, como se pode visualizar no Quadro 3.

³³ Após o progresso capitalista, criou-se um mundo onde predominam as incertezas, a modernização reflexiva ao invés da “modernização simples” (GIDDENS, 1996, p. 95), que denomina a era da incerteza.

MODELO TRADICIONAL	MODELO MODERNO
Homens	Homens e/ou Mulheres
Pertencentes aos grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

Quadro 3 - Os Modelos de Carreira

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995).

O modelo tradicional de carreira foi dominante até meados dos anos 1970 e baseia-se na estabilidade, no enriquecimento dos cargos e no progresso, além de uma força de trabalho tipicamente masculina. Enquanto que o modelo moderno emerge de outro tipo de sociedade, caracterizada pela abertura às mulheres e às minorias no mercado de trabalho, pela elevação dos graus de instrução, pela cosmopolitização do tecido social, pela afirmação dos direitos dos indivíduos, pela globalização da economia e pela flexibilização no trabalho, tendo como consequência a diminuição de perspectivas de carreiras sólidas e duradouras trilhadas em uma só empresa (CHANLAT, 1995).

Segundo Chanlat (1995), a partir de todas essas mudanças, tem-se um fenômeno de diversificação de carreiras e uma variedade de comportamentos no trabalho anteriormente desconhecidos. Assim, reagrupa os tipos de carreira em quatro categorias: **burocrático**, **profissional**, **empreendedor** e **sociopolítico**, que serão especificados no decorrer do estudo.

A partir dos anos 1980, com o aumento da importância da profissionalização da gestão e do surgimento de um novo discurso empresarial, nasceu a ideia de que a empresa deveria se preocupar em gerir as carreiras do seu pessoal. Assim, intensificaram-se as produções acadêmicas sobre esses temas e, assim, a consolidação de teorias sobre carreira e a formação de paradigmas (CHANLAT, 1995; VELOSO, 2009).

Segundo Hall (1986^b), o foco das pesquisas nesta época foi em torno do Planejamento de Recursos Humanos, ou seja, a articulação de estratégias voltadas aos objetivos do negócio. Assim, os principais tópicos debatidos foram planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial de gerência, treinamento de gerentes, e, ainda, a ideia de movimentos não tradicionais de carreira, como a inserção e o desenvolvimento de mulheres e outras minorias no mercado de trabalho. Esta fase representa uma concentração de estudos sobre as **carreiras organizacionais**, nas quais o trabalhador centra-se em uma grande empresa e preocupa-se mais em satisfazer as expectativas e necessidades primárias do que com a própria trajetória profissional (HALL, 1996^b; VELOSO; DUTRA, 2010).

No início dos anos 1990, os recursos tornaram-se mais escassos e as pessoas cada vez mais tinham motivos para não idealizar a sua trajetória em uma única organização. Assim, segundo Hall (1996), os estudos sobre carreira abordavam mais as questões de significado, propósito, identidade e aprendizado, ao invés de focar em salário, poder, ego ou talento.

Pode-se observar que nestas duas últimas décadas, prevaleceram os modelos de carreira mais rígidos, marcados pela progressão linear e vertical, por uma maior estabilidade no emprego e pela expectativa de progressão profissional ao longo da vida, amparada pela organização empregadora (OLTRAMARI, 2010). No entanto, no final dos anos 1990, a carreira foi representada por modelos considerados mais flexíveis e, neste mesmo período, surgiu a ideia de **carreira sem fronteiras**, a qual abrange possíveis formas, desafiando concepções tradicionais de trabalho e reflete uma nova postura do trabalhador e das organizações. É nesta época também que os estudos sobre carreira profissional começam a ser produzidos e veiculados no Brasil (VELOSO; DUTRA, 2010).

Com isso, nas décadas de 1980 e 1990 nota-se uma evolução significativa na ideia central da carreira, que vai do paternalismo da organização – na qual esta assumia a responsabilidade sob a carreira dos trabalhadores – ao momento no qual os indivíduos assumiram a responsabilidade pessoal de gerenciar a sua carreira (KILIMNIK, 2000).

Os anos 2000 foram marcados pela reestruturação organizacional, que se iniciou no final do século passado, por meio de reengenharia, *downsizing*³⁴, *outplacement*³⁵, fusões, aquisições, privatizações, entre outros processos que coincidiram com a evolutiva precarização das relações de trabalho, culminando sempre em demissões individuais ou em massa, onde aumentou os índices de trabalhadores por conta própria e, conseqüentemente, alterou-se a visão e as expectativas de carreira profissional (CARVALHO, 2004; VELOSO, 2009).

Assim, nota-se que há uma constante evolução dos conceitos de carreira, os quais são acompanhados pela criação de diferentes modelos e tipos, conforme será analisado

³⁴ O conceito de *downsizing* ou *enxugamento* da estrutura organizacional é extinção de cargos e níveis hierárquicos, cujo objetivo principal é o aumento da produtividade através da otimização do efetivo remanescente. Em uma proposta mais recente, têm-se utilizado, também, a terminologia *rightsizing*, para justificar-se o ‘tamanho ideal da corporação’ (CARVALHO, 2004).

³⁵ *Outplacement* é uma técnica de gestão, na qual o profissional demitido (*outplaced*), custeado pela organização que o demite, é assistido por um especialista, desde o momento da sua demissão até a concretização de seus objetivos profissionais (MACEDO, 1994).

posteriormente. Com o objetivo de sistematizar estas etapas, o Quadro 4 traz um resumo do desenvolvimento das principais ideias sobre carreira.

PERÍODO	SÍNTESE DAS IDEIAS SOBRE CARREIRA
Final do Século XIX e Início do Séc. XX	Surgimento do conceito de carreira como ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma ideia de progressão (CHANLAT, 1995).
Anos 1970	Observam-se dois modelos distintos de carreira: o tradicional e o moderno (CHANLAT, 1995).
Anos 1980	A profissionalização da gestão ganha importância; Consolidação de teorias sobre carreira e a formação de paradigmas sobre o tema (CHANLAT, 1995; VELOSO, 2009); Planejamento de Recursos Humanos (HALL, 1996 ^b); Foco nas carreiras organizacionais (VELOSO; DUTRA, 2010).
Anos 1990	Recursos cada vez mais escassos; As pessoas já não idealizavam mais a sua trajetória em uma única organização; Os estudos sobre carreira focavam mais as questões de significado, propósito, identidade e aprendizado (HALL, 1996);
Anos 2000	Reestruturação organizacional; Modelos flexíveis de carreira; Fim do paternalismo da organização; Precarização das relações de trabalho; Aumento do índice de trabalhadores por conta própria; Ressignificação do trabalho e, conseqüentemente, do conceito de carreira.

Quadro 4 - Resumo dos Conceitos de Carreira

Com isso, a partir da evolução dos estudos acerca da carreira, institui-se um repertório de novos significados sobre a mesma, advindos principalmente das contribuições de três áreas de estudo: sociologia das profissões, psicologia do trabalho e administração (especialmente a área de gestão de pessoas).

✚ **Sociologia das Profissões:** nesta área não se tem o conceito de carreira sob a ótica de modelos emergentes de carreira, como é comumente tratado o tema. A contribuição da sociologia das profissões ao conceito de carreira está associada à ideia de profissão como um objeto multideterminado, definido como um fenômeno ao mesmo tempo social, individual e institucional (DUBAR e TRIPIER, 2005 *apud* BENDASSOLI, 2009)³⁶. Como fenômeno social, pois as profissões representam formas históricas de organização e divisão do trabalho; individual porque está relacionado à formação do indivíduo e a realização deste pela sua experiência com o trabalho; e

³⁶ DUBAR, Claude; TRIPIER, Pierre. **Sociologie des professions**. Paris: Armand Colin, 2005.

institucional, já que representam processos pelos quais os atores exercem uma pressão perante o Estado, exigindo que seja reconhecido que eles detêm o conhecimento exclusivo e, portanto, estão autorizados a exercer uma profissão. Ou seja, para a sociologia das profissões, a carreira profissional não está condicionada apenas aos fatores individuais. Outra contribuição desta área para os estudos sobre carreira profissional são os conceitos de papel e mobilidade social. Para a “escola da aquisição de status”, a carreira é considerada principalmente do ponto de vista do indivíduo, vendo nele um problema de mobilidade intergeracional (LAPLANTE, 2003 *apud* BENDASSOLI, 2009)³⁷. Assim, é ressaltada a estrutura organizacional, onde o indivíduo constrói sua carreira, a carga de prestígio e *status* que envolve cada transição e os ritos de passagem ocupacional. A carreira significa, nessa abordagem, a evolução dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos. Estes regidos por forças sociais, que poderão agir sob sua mobilidade, são as forças de meio familiar (e da origem social do indivíduo) e as regras próprias de cada instituição (BENDASSOLI, 2009).

✚ **Psicologia do Trabalho:** neste campo há a psicologia vocacional, em que é estudado o ajuste da pessoa ao papel ocupacional, ou da correspondência entre indivíduo e cargo, indivíduo e profissão. Além disso, baseado nas pesquisas de Super (1957)³⁸, Savickas (2001; 2005)³⁹ criou a “teoria da construção da carreira”, na qual considera a carreira como o meio pelo qual as pessoas se autorrealizam e desenvolvem seu autoconceito, ou seja, a ideia que têm de si mesmos ao longo de seu processo evolutivo de maturação. Outro destaque para a contribuição da psicologia do trabalho para os estudos de carreira é o conceito de identidade. Nestes estudos são apresentadas as tensões entre

³⁷ LAPLANTE, Benoît. L'étude des carrières professionnelles comme production individuelle. In: MENGER, Pierre-Michel. **Les professions et leurs sociologies**. Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 2003.

³⁸ SUPER, Donald E. **The Psychology of Careers**. Nova York: Harper & Row, 1957.

³⁹ SAVICKAS, Mark L. A developmental perspective on vocational behavior: career patterns, salience, and themes. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v. 1, p. 49-57, 2001.

SAVICKAS, Mark L. The theory and practice of career construction. In: BROWN, Steven D.; LENT, Robert W. **Career Development and Counseling**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. p. 42-70.

carreira associada a uma estrutura organizacional e carreira enquanto um projeto pessoal, revelando um dinamismo de identidade e a capacidade de resposta dos indivíduos em face das mudanças ocorridas no ambiente (BENDASSOLI, 2009).

⊕ **Administração:** as abordagens gerenciais de carreira concebem o tema sob duas perspectivas, a individual e a da organização. Na perspectiva das organizações, carreira é um dispositivo que permite alocação de recursos, é o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do comprometimento pessoal. Já do ponto de vista do indivíduo, a carreira está ligada à experiência subjetiva com o trabalho, são os eventos que lhe ocorrem no campo profissional como um apoio à tomada de decisão sobre que rumo seguir. Ainda, na administração há a influência das teorias motivacionais, que contribuíram para o entendimento de carreira no sentido destas se tornarem associadas a constructos tais como nível de motivação, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho individual e sucesso (BENDASSOLI, 2009).

A compreensão de carreira, portanto, é diferente se analisada por meio de teorias específicas de cada área. No entanto, é inegável que estas três perspectivas contribuem para a formação de novos modelos e tipos de carreira, os quais buscam complementar as teorias acerca do tema e que serão abordados a seguir.

2.3.2 Modelos e Tipos de Carreira

Os modelos e tipos de carreira desenvolvidos nos últimos anos representam uma tentativa de responder às mudanças pelas quais passam o trabalho, as organizações e as sociedades industriais. Estas cada vez mais são marcadas pela incerteza, pelo risco, pela fragilização e pela ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho (BENDASSOLI, 2009). Em

específico, neste estudo serão abordados os principais modelos emergentes e tipos de carreira encontrados na literatura, com o objetivo de conhecer e posteriormente buscar classificar o tipo de carreira predominante entre os jovens.

Conforme já observado, os primeiros tipos de carreira partem dos conceitos de modelo **tradicional** e **moderno**. O modelo tradicional é referente aos homens que pertencem aos grupos socialmente dominantes, à estabilidade e aos progressos linear e vertical; enquanto que o modelo moderno é relativo tanto aos homens quanto às mulheres pertencentes a grupos sociais variados, à instabilidade e à progressão descontínua vertical e horizontal, conforme ilustra o Quadro 3. Desta maneira, a carreira encontra-se mais associada aos requisitos para manutenção do emprego e não tanto às promoções no decorrer da vida profissional (CHANLAT, 1995).

A partir destes dois modelos, originaram-se os tipos de carreira **burocrático**, **profissional**, **empreendedor** e **sociopolítico**:

- ⊕ A **carreira burocrática**, como o próprio nome já diz, remete às estruturas burocráticas das organizações e é caracterizada pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e estatutos, regulamentação onipresente, centralização do poder e impessoalidade nas relações. São numerosos os indivíduos que trabalham neste universo e se tem como exemplo os cargos conquistados mediante concursos públicos (CHANLAT, 1995);
- ⊕ A **carreira de tipo profissional** baseia-se no monopólio de certo saber, de uma especialização, de profissão. Assim, seu avanço é dado à medida que se ganha experiência e conhecimento, portanto, não apresentando necessariamente uma ascensão vertical, como a carreira burocrática. Exemplos deste tipo de carreira são advogados, médicos e professores, nos quais o avanço na carreira está mais ligado à sua reputação e ao seu saber (CHANLAT, 1995);
- ⊕ A **carreira de tipo empreendedor** está ligada às atividades de uma empresa independente, traçadas por uma pessoa. São adeptos a este tipo de carreira os artistas, fundadores de organizações culturais, comunitárias ou beneficentes,

além dos artesãos, comerciantes e donos de pequenas e médias empresas (CHANLAT, 1995); e, por fim,

- ⊕ A **carreira sociopolítica**, que se baseia nas atividades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa. E é devido a estas relações que a carreira se constrói e as promoções são obtidas, uma vez que aqui é valorizado o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento a um nível social bem estruturado e entendido. Como exemplos têm-se a carreira em empresas familiares e em algumas organizações burocráticas, nas quais o capital de relações substitui com vantagem o diploma, os concursos, o tempo de serviço e até a competência profissional (CHANLAT, 1995).

Malvezzi (1999) destaca ainda que o ajustamento nas relações de trabalho, que antes tinham como contexto um ambiente de trabalho calmo e conservador, foi também responsável pelas alterações no conceito de carreira. Assim, surgiram outros tipos de carreira e, entre estes, a **carreira sem fronteiras** (*boundaryless career*); a **carreira proteana**; a **carreira caleidoscópica**; e a **carreira multidirecional**.

- ⊕ **Carreira sem fronteiras**: esta perspectiva de carreira é característica de uma resposta às mudanças sociais da Sociedade Industrial - na qual a economia era relativamente estável, as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos -, para a Nova Economia – a qual tem como palavra-chave a flexibilidade em substituição ao planejamento, o que influencia tanto nos aspectos organizacionais como nas ideias sobre carreira (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). A carreira sem fronteiras diz respeito aos profissionais que são responsáveis pela sua carreira, que cultivam sua rede de contatos (*network*) (DEFILIPPI; ARTHUR, 1994), que buscam constantemente o aprendizado por meio das empresas e/ou de outras pessoas e que ultrapassam fronteiras entre organizações (HALL, 1996a). Essas fronteiras, de acordo com Sullivan e Arthur (2006), referem-se a duas mobilidades: psicológica e física; a mobilidade física corresponde às mudanças de emprego/empresa do

trabalhador, enquanto que a mobilidade psicológica deve-se a capacidade do trabalhador em efetuar estas mudanças. Já Abraham (2004) elenca quatro tipos de mobilidade previsíveis na carreira sem fronteiras: geográfica, quando há mudança de residência; profissional, consiste na troca de emprego; vertical, significa a ascensão do trabalhador dentro de uma empresa; e horizontal, quando há somente troca de funções dentro da mesma organização. Além disso, a carreira sem fronteiras também representa uma carreira marcada pela instabilidade, visto que alguns trabalhadores são ainda estimulados a passar por várias empresas, empregos e cidades (OLTRAMARI, 2010). Como exemplos de profissionais que seguem este tipo de carreira, destacam-se profissionais liberais, consultores, altos executivos (LACOMBE; CHU, 2006), jogadores de futebol (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007) e, mais recentemente, foram feitos estudos com os docentes em administração, que buscaram uma nova trajetória para sua carreira ao trocar a gerência pela academia, visando melhorar a qualidade de vida (KILIMNIK; CORRÊA; OLIVEIRA, 2009).

✚ **Carreira proteana:** concebido por Hall (1986; 1996a; 2002), este tipo de carreira se inspira na mitologia grega⁴⁰ para simbolizar a inevitabilidade das mudanças. Baseada nos contratos de curto prazo e na performance individual, estes profissionais têm como principal objetivo satisfazer as necessidades pessoais e alcançar o sucesso psicológico (HALL, 2002). Segundo Bendassoli (2009), a carreira proteana tem como características a versatilidade, contínua adaptação e resiliência. Assim, ao mesmo tempo em que há a ideia do ‘profissional herói’ (INKSON, 2007 *apud* BENDASSOLI, 2009)⁴¹, que deve reagir rapidamente e se adaptar às mudanças no ambiente, por outro lado, há a necessidade de se autodirigir, tomar uma orientação para si por meio das âncoras de carreira, que são fundamentadas pela identidade do trabalhador (SCHEIN, 1993 *apud* BENDASSOLI, 2009)⁴². Conforme já mencionado, os

⁴⁰ O termo refere-se ao Deus grego do mar, *Proteu*, que mudava sua forma corporal conforme sua vontade e/ou em resposta ao ambiente (VELOSO, 2009).

⁴¹ INKSON, Kerr. **Understanding Careers: the metaphors of working lives**. London: Sage, 2007.

⁴² SCHEIN, Edgar. **Career Anchors**. San Francisco: University Associates, 1993.

motores deste tipo de carreira são o sucesso e as necessidades pessoais. Além disso, há um sentimento de segurança no emprego, gerado internamente como um contrato psicológico (HALL, 1996) entre empregador e empregado. O contrato, mesmo não sendo devidamente formalizado, contém uma descrição das expectativas entre estes dois lados no trabalho (VELOSO, 2009). Ainda, segundo Hall (1996), na carreira proteana quem molda a trajetória é o funcionário e esta pode ser redirecionada a qualquer momento para se adaptar ao ambiente e/ou às necessidades do indivíduo. Como exemplos de profissionais que seguem este tipo de indicação para carreira, têm-se os trabalhadores que têm segurança e solidez nas decisões, que são qualificados, que têm autocontrole e que dispõem de conhecimentos demandados e valorizados pelo mercado.

⊕ **Carreira caleidoscópica:** este tipo de carreira é seguido pelos profissionais que priorizam as suas próprias demandas e necessidades, individualizando sua trajetória de vida e profissional. A comparação com um caleidoscópio é feita porque as pesquisas mostraram que a carreira é alterada conforme as diferentes etapas da vida das pesquisadas, no caso, as profissionais mulheres (MAINIERO, SULLIVAN, 2005). De acordo com estes autores, as mulheres buscam este tipo de carreira, mais voltada aos seus interesses próprios, não somente ao trabalho, mas também aos filhos, à família, e a outras esferas em geral, buscando maior qualidade de vida. No entanto, Oltramari (2010) alerta que esta é uma posição positiva e acrítica, uma vez que trata este tipo de carreira como uma opção, enquanto sabe-se que é muito difícil a mulher poder priorizar apenas a carreira profissional. Assim, além da própria preocupação com o trabalho, a carreira da mulher tem ainda alguns obstáculos, como preconceitos arraigados, pressão do relógio biológico, sobrecarga com os cuidados com os filhos e a casa *versus* jornada de trabalho muito extensa, dificuldades com o parceiro amoroso, entre outros entraves (CARVALHO-NETO; TANURE; ANDRADE, 2010) que fazem com que muitas vezes mulheres altamente qualificadas não almejem cargos com maior

responsabilidade, ocasionando o fenômeno denominado *opt-out revolution* (MAINIERO, SULLIVAN, 2006).

⊕ **Carreira multidirecional:** proposta por Baruch (2006), a carreira multidirecional contrapõe as carreiras lineares, dependentes da estrutura e cultura da organização, que oferecem aos indivíduos uma única rota ascendente, pois são consideradas carreiras flexíveis, dinâmicas e abertas a diferentes direções e possibilidades. Dessa maneira, ser bem-sucedido na carreira multidirecional não significa apenas subir na escala hierárquica, pois há outros caminhos a percorrer, não necessariamente por meio da ascensão linear, pois é possível que o indivíduo também mude de objetivos e metas no decorrer da sua vida profissional (BENDASSOLI, 2009).

Estes tipos de carreira se encaixam dentre as teorias dos modelos **não-tradicionais de carreira**, que, por sua vez, fazem um contraponto às **teorias tradicionais**, as quais têm como base a grande companhia como provedora de carreira dos seus funcionários (VELOSO; DUTRA, 2010). Os tipos de carreiras que seguem o modelo não-tradicional, portanto, têm como característica a responsabilidade do planejamento de carreira transferida do âmbito da empresa para o trabalhador (OLTRAMARI, 2010).

Segundo Bendassoli (2009), há ainda outros tipos emergentes de carreira que têm como foco o sujeito e que também contêm as suas particularidades. Entre eles: ***Craft career***; **Carreira portfólio**; **Carreira transicional**; **Carreira narrativa**; e **Carreira construcionista**.

⊕ ***Craft career***: refere-se ao tipo de carreira dos profissionais que exercem seu ofício como artistas ou artesãos, os quais possuem autonomia em conceber sua obra e organizar suas atividades. Apresenta outras características, como o uso intensivo da criatividade; a ausência de mediação entre o sujeito que trabalha e o resultado produzido; e o envolvimento afetivo do trabalhador com a tarefa

(POEHNELL e AMUNDON, 2002 *apud* BENDASSOLI, 2009)⁴³. Neste sentido, o foco está no indivíduo (*job-crafter*), pois ele é capaz de construir o seu trabalho à sua maneira e engaja para a devida realização deste corpo e mente (BENDASSOLI, 2009).

- ⊕ **Carreira portfólio:** esta carreira é para os indivíduos que atuam em múltiplas áreas de conhecimento, exercendo suas atividades ao oferecer uma ‘carteira’ de trabalhos a contratantes potenciais (INKSON, 2007 *apud* BENDASSOLI, 2009)³⁵. Na carreira portfólio, os profissionais podem optar por trabalhar um turno e no restante se dedicar a atividades fora do trabalho ou mesmo em frentes diferenciadas de trabalho. No entanto, para seguir esta orientação de carreira é preciso que o profissional seja flexível e que o emprego não seja central na sua vida (BENDASSOLI, 2009).

- ⊕ **Carreira transicional:** apresentado por Duberley, Mallon e Cohen (2005 *apud* Bendassoli, 2009)⁴⁴, este tipo de carreira é marcado pela interrelação entre agência e estrutura, ou seja, entre os fatores individuais e sociais na trajetória da carreira. Os autores propõem, por sua vez, uma compreensão da carreira como um processo de transição entre esquemas tradicionais de trabalho para esquemas não tradicionais.

- ⊕ **Carreira narrativa:** a carreira narrativa refere-se à organização dos eventos de trabalho do profissional em uma história significativa para ele, ou seja, há uma interpretação das etapas vividas no trabalho por parte do indivíduo e estas representam distintos significados. Dessa maneira, ao construir a narrativa da sua trajetória profissional, o trabalhador se posiciona em uma rede de valores, instituições, regras e práticas simbólicas e materiais, confrontando-a com os

⁴³ POEHNELL, Gray; AMUNDSON, Norman. Career craft. In: PEIPERL, Maury A.; ARTHUR, Michael B.; ANAND, N. (Eds) **Career Creativity**. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 105-122.

⁴⁴ DUBERLEY, Joanne; MALLON, Mary; COHEN, Laurie. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. In: **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

seus próprios valores, necessidades e desejos (BUJOLD, 2004 *apud* BENDASSOLI, 2009)⁴⁵.

❖ **Carreira construcionista:** trata-se de um conceito construído em meio ao movimento de construcionismo social, o qual instiga se há realmente uma verdade objetiva que existe independentemente dos interesses dos sujeitos e de relações de poder (COLLIN e YOUNG, 2000 *apud* BENDASSOLI, 2009)⁴⁶. Nesta perspectiva, a carreira está em constante transformação e construção, para a qual contribuem os discursos sociais, os processos de interação do indivíduo - como as suas experiências de interação interpessoal em torno do trabalho -, e um determinado contexto econômico. Os teóricos da carreira construcionista questionam as definições convencionais e estabelecidas sobre os temas relacionados à carreira (BENDASSOLI, 2009).

Apresentadas as principais proposições de modelos e tipos de carreira, é importante salientar que estas, embora tenham características próprias do contexto em que são estudadas, coexistem, ou seja, não há uma sobreposição entre um tipo de carreira e outro, como se um novo tipo “apague” algum que foi classificado anteriormente. De acordo com Bendassoli (2009), estes modelos e tipos de carreira são, na sua maioria, concebidos dentro da tradição gerencial, ainda que apresentem certa influência das perspectivas sociológicas e psicológicas do trabalho. Estes podem ser melhor compreendidos a partir do Quadro 5 abaixo, que traz um resumo do que foi apresentado.

⁴⁵ BUJOLD, Charles. Constructing career through narrative. In: **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 470-484, 2004.

⁴⁶ COLLIN, Audrey; YOUNG, Richard Anthony. The future of career. In: _____. **The Future of Career**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. p. 276-300.

MODELOS	TIPOS	PROPOSIÇÕES	PRINCIPAIS AUTORES
Tradicional / Moderno	Burocrático	Divisão do trabalho; Hierarquia rígida; Centralização do poder; Impessoalidade nas relações.	Chanlat (1995)
	Profissional	Monopólio de certo saber; Especialização; Profissão; Avanço pela experiência e conhecimento.	
	Empreendedor	Em uma empresa independente; Gerenciada por uma pessoa; Não necessariamente é o proprietário.	
	Sociopolítico	Atividades sociais; Relações de poder; Capital de conhecimentos e de pertencimento a um nível social bem estruturado.	
Não- tradicionalis	Sem fronteiras	Flexibilidade em substituição ao planejamento; Profissionais responsáveis pela sua carreira; Formação de rede de contatos (<i>network</i>); Ultrapassam fronteiras entre organizações; Mobilidade; Instabilidade.	Arthur; Inkson; Pringle (1999); DeFilippi; Arthur (1994); Hall (1996 ^a); Sullivan; Arthur (2006); Abraham (2004); Lacombe; Chu (2006); Tavares; Pimenta; Balassiano (2007); Kilimnik; Corrêa; Oliveira (2009).
	Proteana	Inevitabilidade das mudanças; Contratos de curto prazo; Performance individual; Identidade como âncora; Satisfação das necessidades pessoais; Sucesso psicológico; Versatilidade e resiliência; Contrato psicológico.	Hall (1986; 1996 ^a ; 2002); Inkson (2007); Schein (1993).
	Caleidoscópica	A carreira é alterada conforme as diferentes etapas da vida; Profissionais que priorizam as suas demandas e necessidades; Carreira da mulher.	Mainiero; Sullivan (2005; 2006) Carvalho-Neto; Tanure; Andrade (2010).
	Multidirecional	Não linearidade das experiências de trabalho; Carreiras flexíveis, dinâmicas e abertas a diferentes direções e possibilidades; Considera a ocorrência de mudança de objetivos e metas no decorrer da sua vida profissional.	Baruch (2006).
	Craft career	Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho; Envolvimento afetivo do trabalhador com a tarefa; Organização artesanal de trabalho; Foco no indivíduo (<i>job-crafter</i>).	Poehnell; Amundon (2002).
	Portfólio	Profissionais que atuam em diversas áreas de conhecimento;	Mallon (1998); Inkson (2007).

		Flexibilização da identidade profissional; Descentralização do emprego.	
	Transicional	Interrelação entre agência e estrutura, ou seja, entre os fatores individuais e sociais na trajetória da carreira; Transição entre esquemas tradicionais de trabalho para esquemas não-tradicionais.	Duberley, Mallon e Cohen (2005).
	Narrativa	Interpretação das etapas vividas no trabalho; Carreira entre história coletiva e história singular; Ao construir a narrativa da sua trajetória profissional, o trabalhador se vê confrontado com os seus próprios valores, necessidades e desejos.	Bujold (2004).
	Construcionista	Carreira como um processo de construção social e de interação; Influência dos discursos sociais, dos processos de interação no trabalho e do contexto econômico.	Collin; Young (2000).

Quadro 5 - Resumo dos principais Modelos e Tipos de Carreira

Este estudo dos modelos e a tipologia de carreiras têm sua importância, pois auxiliam no reposicionamento institucional do campo da gestão contemporânea de pessoas. Ainda, têm como objetivo entender os novos vínculos empregatícios, os contratos psicológicos emergentes, as mudanças estruturais nas organizações em função da busca da competitividade e as novas representações e ressignificações do trabalho para o sujeito (BENDASSOLI, 2009).

Cada tipo de carreira tem as suas características que os diferem em formato, perfil do trabalhador, aspectos positivos e outros nem tanto. Além disso, estas novas configurações surgiram em função das mudanças, principalmente de ofertas e condições, no mercado de trabalho após os anos 1990. Ao encarar a vida profissional de uma maneira diferente da tradicional, descobrem-se novas formas de trabalho e, conseqüentemente, novos direcionamentos de carreira (COSTA, 2010). O trabalhador, intencionalmente ou não, adequa-se aos novos tempos e procura adaptar-se para permanecer, ou mesmo ingressar, no mercado de trabalho.

Assim como o conceito de carreira sofre modificações ao longo do tempo e identificam-se novos modelos e tipologias do tema, as expectativas com relação à carreira também mudam durante a trajetória profissional das pessoas. O mesmo ocorre com as organizações, seu ambiente muda e, conseqüentemente, seus objetivos também.

2.3.3 Carreira: novos desafios

Conforme já relatado anteriormente, durante muito tempo a relação entre as organizações e seus funcionários foi pautada pela estabilidade, baseada em um relacionamento de longo prazo, paternalista e valorizador da lealdade do funcionário. Este padrão alimentou a esperança dos jovens e/ou ingressantes no mercado de trabalho, que entregavam suas carreiras às organizações. Mas, o conforto de uma carreira longa em uma única empresa está cada vez mais incomum, e as promoções anuais em hierarquias estruturadas em níveis verticais já não existem mais (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007).

Este discurso tem chegado aos trabalhadores, tanto que, segundo Costa (2010), em uma pesquisa realizada pela revista Exame/Você S.A., da Editora Abril, em 2007, com quase dez mil funcionários das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, foi constatado que o que eles consideram importante no trabalho está ligado à aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento nas empresas. Além disso, nota-se uma preocupação com a carreira e, conseqüentemente, com a sua empregabilidade⁴⁷, fato este que justifica os funcionários buscarem desenvolvimento nas próprias organizações onde trabalham.

Deste modo, a carreira dos jovens *trainees* também é marcada por essas transformações e reflete a nova realidade, na qual a relação entre organizações e seus funcionários não é mais pautada pela estabilidade. Ou seja, não há mais uma entrega por parte dos funcionários às organizações, e essas, por sua vez, convivem com a incerteza da permanência daqueles trabalhadores que se sobressaem (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007; BALASSIANO; COSTA, 2006). Ainda, segundo Motta (2006, p. 13), a construção da carreira gerencial – foco dos aspirantes ao cargo de *trainee* – é pautada pela expectativa de satisfação no trabalho e da obtenção de benefícios materiais, e, além disso, os jovens também buscam aprender e se desenvolver, para ascender na empresa rapidamente.

⁴⁷ O termo empregabilidade pode ser definido como as qualidades que a pessoa possui que estão adequadas às exigências do mercado de trabalho. Ou seja, quanto mais suas habilidades se aproximarem do perfil profissional exigido, maiores serão as chances no mercado de trabalho; assim, maior será sua empregabilidade.

Para isso, eles se preparam cada vez mais para o ingresso no mercado de trabalho, de forma a se sentirem mais autoconfiantes e, deste modo, mais aptos aos desafios propostos pelas organizações. Para o autor, os mais jovens buscam também a felicidade apesar das pressões no trabalho e, assim, “parecem mais descrentes sobre a dedicação além dos limites de conquistas pessoais e mais propensos a construir suas carreiras do seu próprio jeito”.

Ainda, é comum encontrar certa inconsistência entre a área de formação e a área de atuação do profissional. Tanto que, segundo Malvezzi (2000), boa parte dos candidatos hoje cria o seu espaço profissional, analisa e faz propostas à empresa, debatendo com os recrutadores na hora da seleção, buscando os estimular a integrá-lo à sua equipe de trabalho. Salvo funções peculiares, para as quais há necessidade de conhecimento técnico específico, profissionais de áreas diferentes concorrem às mesmas vagas num mercado cada vez mais flexível e multifuncional (BALASSIANO; COSTA, 2006).

Assim, nas condições impostas pelo atual contexto do mercado, o trabalho se distancia cada vez mais do emprego, agora não mais categorizado como um posto constituído pela estabilidade de tarefas, mas como a contínua circulação - e criação - destas. Dessa maneira, os indivíduos são impelidos a administrar o desenvolvimento de suas competências (a sua empregabilidade) e, conseqüentemente, a sua carreira.

Dessa maneira há um processo de sedução do ‘jovem executivo’ por parte da empresa. Tem-se a ideia de que todas as fronteiras podem ser transpostas, de autonomia (relativa) de trabalho, de que “tudo é possível, pois as novas palavras de ordem são criatividade, reatividade e flexibilidade”, onde todos podem ser atores principais de um projeto e, ao mesmo tempo, coadjuvantes em outro, introduzindo um princípio de simetria, no qual, ainda, as ‘relações de trabalho eletrônicas’ funcionam até melhor do que as relações frente a frente. Assim, configura-se a ideia de ‘liberdade’ nas organizações, ‘local onde se realizam sonhos’, onde há ‘meritocracia por resultados’, ‘empresa a serviço dos consumidores’, ‘concorrência exacerbada’, entre outros temas correntes do novo discurso gerencial sob a ótica do novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 121).

Com isso, os jovens acabam se enquadrando na perspectiva desse novo discurso gerencial, apresentado por Boltanski e Chiapello (2009), e buscam formar suas carreiras com o objetivo de se mostrarem gestores flexíveis, móveis, empreendedores e, principalmente, com capacidade de adaptação às exigências do mercado de trabalho pós-terceira revolução

industrial e globalizado. Assim, estes buscam nos Programas de *Trainee* a sua chance de ingressar nas grandes empresas por meio de um processo seletivo muito concorrido e, ao mesmo tempo, diferenciado, para seguir os passos na construção de uma carreira executiva bem-sucedida.

2.4 PROGRAMAS *TRAINEE*

“Quando um universitário ou recém-formado decide ser trainee e coloca isso como meta, a expectativa é altíssima. Brinco que candidatos a trainee são uma raça insuportável, porque só falam disso. Junte processos seletivos glamourosos e que colocam a empresa e os benefícios da vida de um trainee como um prêmio melhor do que a Mega-Sena” (FONSECA, 2010)⁴⁸.

A prática de recrutar jovens talentos em universidades de primeira linha⁴⁹ para integrar o quadro funcional das empresas é considerada comum desde a década de 1940. Como suporte a essa busca, tem-se os Programas *Trainee*, os quais são estruturados de maneira que a empresa faz um investimento na formação dos jovens recém formados ou prestes a se formar por um determinado período de tempo, com o objetivo de encontrar, desenvolver e reter talentos para assumir posições estratégicas nas organizações (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; RITTNER, 1999).

Embora se tenham registros que apontam o surgimento dos PGT no Brasil neste período, esses se intensificaram entre os anos 1980 e 1990. Isso ocorreu dada necessidade das organizações brasileiras de qualificar seu quadro funcional com vistas a competir nos mercados, principalmente após a desregulamentação do mercado nacional nos anos 1990, quando passaram a conviver com a entrada de produtos mais baratos e precisaram se

⁴⁸ FONSECA, Liliane. Carreiras. **MTV na Rua**. 10.08.2010. Disponível em: <http://4.bp.blogspot.com/_fUvJcLtFiD8/TGFPfMv423I/AAAAAAAAAGA/MFBihyZTF00/s1600/MTV_10_08_10.jpg>. Acesso em set. 2010.

⁴⁹ São consideradas instituições de primeira linha as melhores colocadas no Índice Geral de Cursos, de acordo com o ranking do Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/igc/2008_igc.xls>.

reformular em termos de produtos, qualidade, gestão de pessoas e negócios para sua sobrevivência (RITTNER, 1999; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO; 2007).

O número de organizações que oferecem esse tipo de recrutamento no Brasil tem crescido cerca de 30% ao ano. No entanto, no ano de 2009, dada a crise mundial iniciada no final de 2008, esse índice não teve aumento e permaneceram investindo neste tipo de programa apenas cerca de 230 empresas⁵⁰. Mas agora, com o esboço de uma reação por parte da economia, tudo indica que esse tipo de iniciativa poderá aumentar nos próximos anos (AMORIM, 2009).

Dessa maneira, as empresas buscam talentos que lhes permitam enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada e abrem um campo propício à inserção dos jovens no mercado de trabalho. Esses, por sua vez, se caracterizam por serem capazes, dinâmicos, comunicativos e por terem se destacado em um processo seletivo muito concorrido. São considerados, portanto, os mais preparados para atender as demandas das organizações que os selecionaram (ARAÚJO *et al.*, 2007).

Os Programas *Trainee*, portanto, são um investimento das organizações na captação (recrutamento & seleção); desenvolvimento (treinamento & desenvolvimento; e plano de carreira) de jovens universitários ou recém egressos principalmente dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Econômicas, Comunicação Social e Engenharias. No entanto, nada impede que esse tipo de inserção profissional seja dirigido também aos jovens oriundos de outros cursos universitários. Segundo Fleury (2002), estes são programas utilizados pelas organizações com o objetivo de renovar o quadro e preparar talentos para demandas futuras de pessoal.

Os *trainees* passam nestes programas por um estágio programado, com treinamentos estruturados e contínuos, ministrados por profissionais da própria organização, além de participarem de certas atividades nas quais são constantemente avaliados quanto ao seu desempenho; vinculação com a cultura e as diretrizes da empresa; espírito de equipe; e, principalmente, se apresentam um potencial de desenvolvimento (ARAÚJO *et al.*, 2007).

⁵⁰ Na seção de Anexos, encontra-se uma lista elaborada pela autora contendo um levantamento dos Programas *Trainee* divulgados no Brasil entre o final de 2009 e o início de 2011.

Os jovens que desejam ingressar em organizações corporativas como *trainees* devem, sobretudo, passar por processos seletivos, que, segundo McCormick e Tiffin⁵¹ (1977 *apud* NICKEL, 2001), têm como objetivo identificar os indivíduos que apresentam as características que mostram que eles têm possibilidade de se tornarem funcionários competentes. Os processos seletivos, de acordo com Nogueira (1982), de modo geral compreendem quatro etapas interdependentes – Planejamento, Recrutamento, Seleção e Avaliação –, e são instrumentos relevantes e centrais para a eficácia da organização, pois garantem não só a sobrevivência, mas permitem que ela atinja seus objetivos e desempenhe seu papel na sociedade.

Os processos seletivos não são apenas uma busca dos candidatos, mas também um passo fundamental para as empresas, que devem seduzir esses indivíduos com a oferta da vaga no mercado, além de vincular à ideia de movimentação, desenvolvimento e recompensa buscadas pelos candidatos (DUTRA, 2004). Tanto que para Martins, Dutra e Cassimiro (2007) o atual contexto do mercado, baseado na importância das pessoas dentro das organizações, revela uma nova arena de competição entre elas: o talento⁵². Isso significa que mais do que nunca a área de gestão de pessoas “precisa aprender a fazer marketing para tornar sua empresa um empregador preferencial” (FRANCO, 2002, p. 28).

Dessa maneira, como forma de atração de talentos que estão no início de carreira profissional destaca-se os Programas *Trainee*, que buscam atrair, selecionar e desenvolver jovens com formação superior e de alto potencial de desenvolvimento, que são preparados para assumir posições de gerência ou relevantes posições técnicas na organização. O *trainee*, por sua vez, é um indivíduo egresso recentemente da universidade e que é admitido na empresa na condição de funcionário, mas com a vantagem de estar em treinamento em tempo integral. Após o período de adaptação e treinamento, permanece na empresa ou é desligado da mesma, distinguindo-se do estagiário por ser um profissional formado e por ter vínculos empregatícios com a organização. Além disso, enquanto esses são amparados pela Lei 11.788/2008, os *trainees* são contratados mediante o regime da Consolidação das Leis do

⁵¹ McCORMICK, Ernest James; TIFFIN, Joseph. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1977.

⁵² Para Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003), o uso da palavra talento é atualmente vinculado à imagem de pessoas extraordinárias, o que dá ideia, implícita ou explícita, de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, deve ser tratada.

⁵³ Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm>. Acesso em: mar. 2010.

Trabalho⁵⁴ (CLT), que garante todos os direitos e deveres de funcionário. A forma de contratação, no entanto, é a única semelhança entre os *trainees* e os demais funcionários, pois aqueles são considerados funcionários ainda em fase de treinamento, que irão gerar resultados, portanto, somente em médio e longo prazo (OLIVEIRA, 1996; BARONI, 2010).

Embora a concorrência seja acirrada, já que milhares de candidatos se inscrevem anualmente nestes programas, nota-se que a seleção é rapidamente afunilada. Em pesquisa sobre as expectativas dos jovens frente às oportunidades de trabalho, o grupo Cia de Talentos apontou que, em 2002, apenas 0,16% dos jovens que buscavam ser *trainee* foram absorvidos pelas empresas (UNIVERSIA, 2003). Em recente estudo, publicado pelo Departamento de Carreiras do Ibmec Minas Gerais, Baroni (2010) aponta que apenas 0,2% dos candidatos inscritos nos programas de *trainee* são aprovados, corroborando com o índice anteriormente apresentado.

Para completar, a alta demanda dos programas de treinamento é intensificada pelo baixo volume de ofertas no País, já que basicamente esse tipo de programa é utilizado por organizações multinacionais e/ou de grande porte. Calcula-se hoje um número muito inferior de PGT em comparação aos programas de estágio oferecidos pelas organizações em todo o País (BARONI, 2010).

Ainda assim, um grande número dos melhores profissionais oriundos das universidades brasileiras de primeira linha vê os Programas *Trainee* como uma boa forma de inserção no mercado de trabalho e disputam as concorridas vagas desses programas, cujo foco é rejuvenescer a liderança nas empresas. Em 2009, o PGT da AmBev teve mais de 60.000 candidatos, o da Unilever passou de 48.000 inscritos e o da Natura, cerca de 20.000 (AVEDIANE, 2010). Dessa maneira, ingressar em Programas de *Trainee* tornou-se o sonho de muitos jovens brasileiros recém formados ou que estão no final de seus cursos de graduação, pois esses vislumbram esta oportunidade como forma de ingressar com ‘chave de ouro’ no concorrido mercado de trabalho (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005).

Os estudos mais recentes acerca deste tema apontam, principalmente, para o processo de socialização do *trainee* e a sua relação com a cultura organizacional (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; PEREIRA, 2007; GONTIJO, 2005; TOLEDO;

⁵⁴ A CLT é regulamentada por meio do Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: mar. 2010.

BULGACOV, 2004); o desenvolvimento de competências gerenciais dos *trainees* (ARAÚJO *et al.*, 2007); a retenção dos *trainees* nas organizações (FERREIRA, 2008); os reflexos do programa *trainee* na identidade e vida pessoal dos *trainees* (MARTINS; BULGACOV, 2006); a elitização dos programas de *trainee* (SILVA, 1998); os Programas *Trainee* como o início da construção do trabalhador flexível (DOBERMANN, 2006); e a relação entre esses programas e o mercado de trabalho nacional (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Esta última pesquisa em destaque retrata um mapeamento das características e práticas dos programas *trainee* na visão dos profissionais da área de recursos humanos das empresas estudadas, não abordando, entretanto, a opinião dos seus *trainees*.

2.4.1 Recrutamento e Seleção (R&S) em Programas *Trainee*

Os Programas *Trainee*, na sua maioria, se configuram com etapas semelhantes em seus processos seletivos, mesmo que propostas por organizações diferentes. Essas etapas, de acordo com a equipe de uma empresa de consultoria especializada neste tipo de Programa, são: **(i) divulgação; (ii) inscrições no site da empresa/consultoria/agência; (iii) testes online; (iv) dinâmicas de grupo; (v) avaliação oral de idiomas; (vi) entrevistas individuais; e (vii) painéis** com a presença dos gestores e/ou de profissionais da área de recursos humanos da empresa contratante.

A etapa da divulgação é composta por visitas às principais universidades do País, ou da região foco da organização, por meio de palestras, feiras e eventos promovidos para este fim; distribuição de material de divulgação do PGT; divulgação do mesmo por meio na internet, como nos sites das empresas, envio de *e-mails* para o cadastro da consultoria/agência, utilização de redes sociais, entre outros meios de comunicação.

As inscrições geralmente são realizadas online, por meio do site institucional da empresa contratante, ou da contratada, no caso de uma consultoria contratada para a execução desta etapa do Programa. Nesta etapa é feita uma primeira triagem nos currículos dos candidatos, somente passando para a fase de testes aqueles que se enquadram nos requisitos da organização promotora do Programa *Trainee*. Em geral, esses programas são oferecidos a

estudantes do último ano da graduação, recém formados ou diplomados há no máximo dois anos. Estes são, portanto, os pré-requisitos da seleção (BARONI, 2010).

Os testes *online* representam a etapa posterior à primeira triagem dos currículos, e constam de provas de Português, Matemática (e/ou Raciocínio Lógico) e Inglês. O candidato deve fazer o *login* no site disponível para o teste, que por sua vez é liberado apenas para os usuários cadastrados, ou seja, que foram convidados a permanecer no processo seletivo, e realizam as provas, com tempo determinado pela empresa promotora do Programa. Além destas provas, há algumas empresas que analisam o desempenho acadêmico, por meio do histórico escolar dos candidatos. Esta etapa tem como objetivo nivelar os candidatos e possibilitar a permanência na disputa apenas dos que apresentarem maior capacidade de compreensão do conteúdo, pois para os representantes das empresas, o profissional com potencial acadêmico mais sustentável tem maiores chances de retribuir aos planos traçados para a organização (BARONI, 2010).

As etapas presenciais, geralmente compostas por dinâmicas de grupo, painéis de negócios e entrevistas, procuram avaliar as competências interpessoais dos candidatos e compõem as últimas etapas do processo seletivo. Essas são realizadas unicamente pela consultoria ou já na presença de profissionais da empresa contratante (BARONI, 2010).

A utilização de consultorias em recursos humanos ou de agências de recrutamento é usual neste tipo de programa. Geralmente, o papel da empresa contratada é de realizar as funções de assessoramento no processo seletivo, auxiliando - e por vezes desempenhando - o papel de planejar, executar e fazer o fechamento de todo o projeto, dependendo das necessidades da empresa contratante. As etapas são todas eliminatórias, o que leva a um rápido afunilamento no número de candidatos no decorrer do processo seletivo, que pode ter até seis meses de duração, culminando com a contratação dos novos *trainees*. Após essa fase, o programa tem sua continuidade com o ingresso dos *trainees* na empresa, juntamente com a imersão nos processos do treinamento e desenvolvimento, que serão abordados a seguir.

2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

A etapa que compreende o T&D faz parte de um dos diferenciais dos Programas *Trainee*, pois há autores, como Rübénich, Cavedon e Piccinini (2005), Oliveira (1996) e Luz (1999), que afirmam ser esse um dos motivos que levam os candidatos a disputarem as concorridas vagas destes programas. Segundo Vargas e Abbad (2006), o treinamento refere-se aos eventos educacionais compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação final, que visam melhoria – e, por sua vez, desenvolvimento - no desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aprendizagem para o trabalho. Nos PGT, a carga de treinamento é considerada intensa e com alto nível de excelência e de exigência, mas de fundamental importância para a carreira dos participantes e para o desenvolvimento destes e, conseqüentemente, da empresa (FERREIRA, 2008).

A etapa de T&D, portanto, representa uma fase crucial dos PGT devido à intensidade com que ela ocorre. Geralmente, essa fase dura até dois anos, dependendo dos objetivos e da disponibilidade de verba da empresa, e compreende visitas técnicas às demais unidades da organização, cursos, palestras, acompanhamento de tutores da empresa, participação em reuniões estratégicas, etc. Em algumas organizações, essa etapa tem seu final com a apresentação de um projeto elaborado pelo *trainee* que contenha uma ou mais ideias inovadoras para a empresa, ou até com um relatório final das atividades desenvolvidas no decorrer desta etapa do Programa, no entanto, algumas empresas consideram esta uma nova etapa, devido a sua importância durante o Programa *Trainee*.

2.4.3 Avaliação

Conforme anteriormente citado, há uma avaliação a respeito das atividades desenvolvidas pelo *trainee*, que, muitas vezes, culmina com a possibilidade dele ser efetivado ou não após esta etapa. Guardadas as peculiaridades de cada organização, compreende-se esta como muito importante para o *trainee*, pois além de marcar os seus primeiros contatos como

integrante da empresa e não somente como um aprendiz, representa as diretrizes que ele irá seguir na nova fase de trabalho, pois a partir desta avaliação os *trainees* são alocados em alguma determinada área. Na maioria das empresas, nesta etapa são apresentados alguns projetos de melhoria ou inovação elaborados pelos *trainees* durante a etapa anterior.

2.4.4 Efetivação

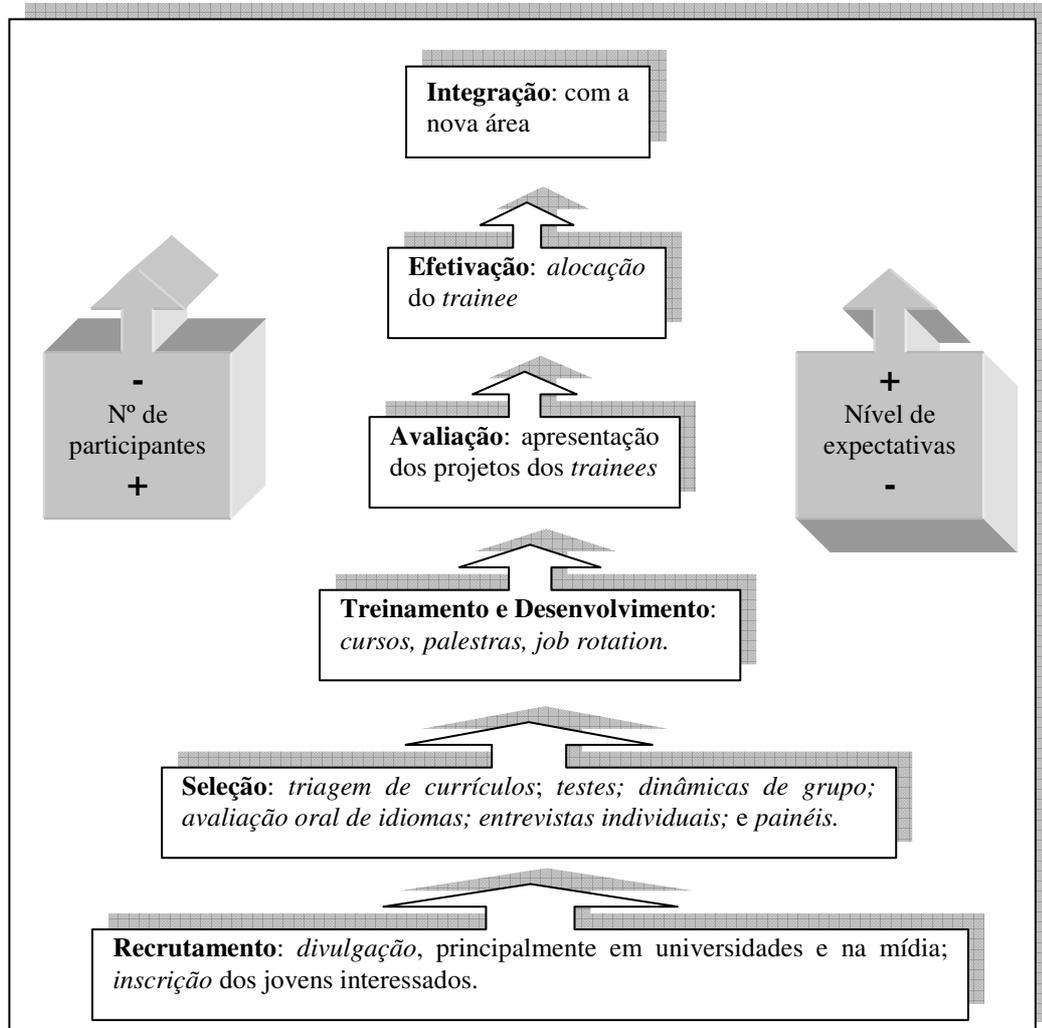
Embora muitas vezes o *trainee* já se sinta como parte da empresa desde o período de ambientação, iniciado na etapa de Treinamento e Desenvolvimento, após a Avaliação vem a etapa de Efetivação, na qual é alocado na área de trabalho a ele designada. Esta alocação ocorre principalmente pela compatibilidade entre o perfil do *trainee* e a área escolhida, de acordo com as necessidades pela empresa.

2.4.5 Integração

Esta etapa é marcada pelo início do trabalho do *trainee* na área em que ele irá atuar na empresa. Destaca-se nesta etapa um processo intensivo de socialização do jovem. Segundo ressaltam Gontijo e Melo (2005), a socialização pode ser mais intensa no início da carreira ou quando o indivíduo ingressa em uma empresa pela primeira vez. No entanto, de forma geral, não existe necessariamente um fim para os eventos da socialização, pois esta é contínua ao longo da vida do profissional. Moreira (1997) afirma ainda que a socialização dos *trainees* pode ocorrer até antes da entrada destes na empresa, quando passam pela etapa de Recrutamento e Seleção, pois esta se caracteriza como o primeiro contato do jovem com a empresa, na qual ele espera que suas expectativas sejam atendidas.

De modo geral, é na etapa de Integração que o *trainee* vai efetivamente assumir mais responsabilidades na empresa e, conseqüentemente, será constantemente avaliado para

analisar a possibilidade de futuras promoções. O Quadro 6 resume as principais etapas de um Programa *Trainee* nos moldes mais comumente utilizados pelas empresas.



Quadro 6 - Etapas de um Programa *Trainee*

Fonte: Baseado em Luz (1999)

Apresentam-se resumidamente as etapas de um Programa *Trainee*, ressaltando-se que cada empresa tem suas peculiaridades e, portanto, pode ter as mais diferentes etapas e processos. Assim como ocorre no processo seletivo para *trainee*, à medida que passam as etapas, há um considerável afinilamento do número de participantes nos processos, principalmente após o período de seleção, demonstrado pela diminuição nos desenhos do Quadro. Após o período de T&D possivelmente o número de jovens participantes continue estável ou diminua muito pouco e assim sucessivamente. Entretanto, à medida que passam as etapas, as expectativas dos jovens com relação ao Programa tendem a aumentar.

Juntamente com o referencial de mercado de trabalho, juventude e carreira, os quais serviram para balizar a abordagem sobre os Programas *Trainee*, estas etapas que o compõem, nos moldes apresentados pela expressiva maioria das empresas que ofertam este tipo de Programa, encerram este capítulo, no qual se buscou o embasamento para a coleta de dados. No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo para então poder mapear seus resultados encontrados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente, são descritos o delineamento e a estratégia de pesquisa, seguido das técnicas de coleta e de análise dos dados. O resumo da estrutura da pesquisa pode ser visualizado no Quadro 7.

3.1 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, de cunho qualitativo, uma vez que busca avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando finalizam o PGT, permanecendo na empresa que neles investiram e se os investimentos feitos nestes jovens pelas mesmas corresponderam aos objetivos pretendidos.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório, por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados com quatro consultores, profissionais e especialistas na área de recursos humanos. Esta pesquisa se mostrou imprescindível, pois era preciso formar uma visão geral do foco do estudo, tendo em vista que o tema escolhido é pouco conhecido e explorado em pesquisas acadêmicas (VERGARA, 2006).

A abordagem qualitativa para coleta dos primeiros dados foi utilizada porque o “seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais” (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 152). Concomitantemente ao período de coleta de dados, foi realizada uma busca por demais estudos acerca da temática que envolve os Programas *Trainee* e, posteriormente, foram delineados os marcos teóricos deste estudo, que são: Mercado de Trabalho, Jovens e o Trabalho, Carreira, e os próprios Programas *Trainee* como objeto de estudo. Os maiores detalhes acerca do caminho da pesquisa serão descritos a seguir.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para esse estudo foi realizada utilizando-se dados primários e secundários. Os dados primários foram originados de entrevistas semiestruturadas com o público escolhido, os quais formaram os seguintes grupos: **(i) Profissionais de Recursos Humanos (RH)**; **(ii) Jovens que têm uma ideia construída dos PGT**; e **(iii) Jovens que são *trainees* ou *ex-trainees***. Os dados secundários foram obtidos por meio de levantamento de materiais disponibilizados pelos participantes da pesquisa e conteúdo publicado pelos meios de comunicação, como internet, jornais e revistas.

A seguir, é apresentado um detalhamento a respeito da formação dos grupos de participantes da pesquisa, bem como o processo de escolha destes e de realização da pesquisa.

3.2.1 Grupos de Entrevistados

A partir das definições acerca do público escolhido para a pesquisa, foram realizadas as primeiras entrevistas. Este período foi dividido em duas fases, mas que formam o conjunto da coleta de dados primários. A primeira fase compreendeu as entrevistas exploratórias com o grupo I, no qual se encontram as pessoas que trabalham diretamente nesta área, principalmente com recrutamento e seleção e/ou Programas *Trainee* (4). Ainda, estão inseridos neste grupo os profissionais representantes das empresas escolhidas para participar da pesquisa (5). Portanto, este primeiro grupo compreende no total nove (9) entrevistados.

A escolha destes profissionais se deu por indicação de pessoas conhecidas e por pesquisa na internet por associações, agências e consultorias de recursos humanos. Foram mapeadas três instituições que foram classificadas pela pesquisadora como “Órgãos de Recursos Humanos”, no qual foi obtido retorno positivo para a pesquisa com representantes de dois deles. No entanto, foi realizada a pesquisa com apenas um, pois o representante da outra instituição era *ex-trainee* e, portanto, optou-se por direcionar a sua entrevista para o grupo III, que compreende jovens *trainees* e *ex-trainees*.

As agências e consultorias formaram o subgrupo “Agências de Recursos Humanos”. Estas foram mapeadas pelos serviços prestados (recrutamento e seleção e/ou programas de *trainee*), pela sua abrangência (principais empresas do ramo) e localização (regiões Sul e/ou Sudeste do Brasil). Este subgrupo foi formado por quatro instituições, sendo realizadas entrevistas com representantes de duas destas, uma agência de recrutamento que não trabalha com programas de *trainees* e outra especialista em realizar este tipo de programa. Ainda, há o subgrupo formado por um gerente de gestão de pessoas, que já trabalhou com programa de *trainee* em outro momento da sua carreira.

Finalmente, tem-se o subgrupo das empresas escolhidas para participar da pesquisa. Foram contatadas 12 empresas e os requisitos foram o tamanho (grandes⁵⁵ empresas e/ou reconhecidas pelos jovens⁵⁶), além do seu local de atuação (regiões Sul e/ou Sudeste do Brasil). Destas 12 escolhidas, foram obtidas sete respostas negativas ou não resposta às várias tentativas de contato para a realização da pesquisa. Cinco representantes de empresas aceitaram ouvir a proposta da pesquisa e deram sua contribuição à mesma. Estas foram divididas em: empresas que atualmente têm Programa *Trainee* (3), que não tem Programa *Trainee* (1) e que já teve Programa *Trainee* (1). A Tabela 2 resume os participantes da pesquisa que compõem o grupo I.

Tabela 2 - Participantes do Grupo I

GRUPO	SUBGRUPO	RELAÇÃO COM PGT	TOTAL
Profissionais de Recursos Humanos	Órgão de RH	Não trabalha com PGT	1
	Agências de RH	Não trabalha com PGT	1
		Trabalha com PGT	1
	Profissional de RH	Já trabalhou com PGT	1
	Empresas	Tem PGT atualmente	3
		Não tem PGT	1
		Já teve PGT	1
TOTAL			9

⁵⁵ De acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), por meio das circulares nºs 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010, as Grandes Empresas são as que têm Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) (BRASIL, 2010).

⁵⁶ Para este quesito, foram levadas em consideração as empresas vencedoras da pesquisa “Empresa dos Sonhos dos Jovens 2010”, realizada pela empresa Cia de Talentos (GRUPO DMRH, 2010) e também a opinião da pesquisadora.

Houve a opção de entrevistar também os profissionais que não atuam diretamente com Programa *Trainee*, pois se considera que a opinião destes a respeito deste processo seja relevante para a pesquisa. Tanto para saber o porquê de não trabalharem com este tipo de programa, quanto para levantar os motivos pelos quais deixaram de trabalhar com o de recrutamento, seleção e desenvolvimento de jovens executivos.

O levantamento de dados com o grupo I teve como principal objetivo recolher informações a respeito do atual contexto dos Programas *Trainee* nas regiões Sudeste e Sul do Brasil - foco deste estudo -, e buscar subsídios para a tomada de decisão acerca da relevância do tema de pesquisa. Durante a realização destas primeiras entrevistas e posteriormente a partir destes dados, foram feitos alguns ajustes no roteiro de entrevista com vistas a melhor adequá-lo aos objetivos do estudo e também foram conseguidos mais alguns contatos para o segundo momento da coleta de dados.

Na segunda fase, foram realizadas as entrevistas com os dois grupos restantes, compostos por jovens que estão no início da carreira profissional, *trainees*; e *ex-trainees*. A escolha dos entrevistados ocorreu por meio de contatos preestabelecidos da pesquisadora e por indicação de entrevistados e colegas da pesquisadora e teve como objetivo ouvir as pessoas chave para atingir os propósitos deste estudo.

Primeiramente foi realizado contato via e-mail e/ou presencialmente com os jovens que se encaixavam no perfil da pesquisa para explicar os objetivos da mesma. Foram contatados 42 jovens. Este número elevado deve-se ao fato de que os contatos realizados tinham muitas vezes mais de um conhecido que se encaixavam no perfil para participar. Além disso, assim que era divulgado o estudo, alguns participantes se apresentaram para ser entrevistados, o que foi positivo, pois se acredita que quanto mais subsídios para compor a análise, melhor para encontrar os resultados pretendidos. No entanto, a entrevista se tornou inviável para 11 pessoas, devido a não-autorização das empresas para responder à pesquisa; não retorno às várias tentativas de contato; e/ou incompatibilidade de horário para a realização da mesma. Por isso, foram realizadas entrevistas com 31 jovens pertencentes aos grupos II e III, que serão apresentados nas Tabelas 3 e 4, respectivamente.

Tabela 3 - Participantes do Grupo II

GRUPO	SUBGRUPO	RELAÇÃO COM PGT	TOTAL
Jovens que tem uma ideia construída dos PGT	Administração	Apenas participaram de processos seletivos para <i>trainee</i>	4
	Administração e Ciências Econômicas		1
	Ciências Sociais		1
	Engenharia		1
TOTAL			7

Optou-se por entrevistar jovens que haviam participado da seleção para Programas *Trainee*, pois estes têm uma ideia do que são estes programas, mesmo que não tivessem ingressado como *trainees* em alguma instituição. Esta ideia é considerada construída, pois eles ainda não tiveram a vivência em um programa de *trainee*. Ainda, foram escolhidos jovens com formação em diferentes cursos de graduação, em uma tentativa de abarcar opiniões distintas com relação a objetivos e visões de carreira profissional e do próprio Programa *Trainee*. No entanto, prevaleceram os participantes com formação em Administração, por uma questão de direcionamento dos egressos do curso a este tipo de inserção profissional e também devido aos contatos disponíveis da pesquisadora.

O terceiro grupo é formado pelos jovens que são *trainees* e pelos *ex-trainees* de várias empresas. Maiores informações podem ser visualizadas na tabela 4.

Tabela 4 - Participantes do Grupo III

GRUPO	SUBGRUPO	RELAÇÃO COM PGT	TOTAL
Jovens <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>	<i>Trainees</i>	<i>Trainees</i> no momento da pesquisa	5
	<i>Ex-trainees</i>	<i>Ex-trainees</i> que ficaram na empresa do PGT	11
		<i>Ex-trainees</i> que saíram da empresa do PGT	8
TOTAL			24

Foi feita a opção de entrevistar estes jovens de diversas empresas, com o objetivo de trazer também contextos diversos dos Programas *Trainee*. Embora estas não sejam identificadas no decorrer deste estudo (elas terão nomes fictícios para melhor compreensão dos dados acerca de diferentes instituições), é possível observar que em alguns casos, as organizações se repetem com relação às participantes do grupo II, mas não houve escolha específica de empresas ou exigências para determinar os participantes do grupo III.

O critério de escolha dos participantes do terceiro grupo foi o mesmo utilizado com os anteriores: contatos preestabelecidos da pesquisadora e indicações - dos próprios entrevistados e de conhecidos destes -, caracterizando-se assim o método de conveniência para ter acesso aos participantes. Já o critério instituído para limitar o número de participantes foi o de exaustão de informações. A principal vantagem da utilização destes critérios para compor o quadro de entrevistados é a agilidade e a rapidez para estabelecer os contatos necessários. Por outro lado, este método apresenta algumas desvantagens, pois por depender somente da indicação, tende a contatar somente alguns atores do processo, tornando possível a exclusão de outras pessoas inseridas neste mesmo contexto.

Deste modo, tem-se o montante de entrevistados ao somar os grupos (i) **Profissionais de Recursos Humanos (RH)** (9); (ii) **Jovens que têm uma ideia construída dos PGT** (7); e (iii) **Jovens que são *trainees* ou *ex-trainees*** (24), totalizando 40 participantes. O grupo III teve um maior número de entrevistados, pois ele envolveu participantes diretamente relacionados aos objetivos do estudo, e, além disso, o contato com estes se deu de maneira mais favorável para responder à pesquisa. As entrevistas ocorreram principalmente no primeiro semestre de 2010 (primeira fase) e no decorrer do segundo semestre de 2010 (segunda fase).

Por se tratar de um estudo qualitativo, a pesquisa foi feita com um número restrito de entrevistados (HAIR JR *et al.*, 2005; VALLES, 1997), uma vez que o campo é bastante amplo por incluir um público expressivo no Brasil, sobretudo nas regiões foco deste estudo (Sul e Sudeste). Cabe ressaltar, ainda, que o número de participantes não foi previamente fixado, uma vez que ele evoluiu e sofreu alterações no decorrer da pesquisa.

3.2.2 Dados Primários e Secundários

À medida que se obtinha o retorno positivo dos integrantes dos três grupos, era definida a melhor forma de se fazer a entrevista. Assim, descobriu-se que poucas eram as pessoas que teriam condições de realmente participar da pesquisa, devido a entraves como indisponibilidade de tempo, distância geográfica e viagens a trabalho e de estudos.

Assim, da mesma maneira que o primeiro contato com estes foi realizado via internet por *e-mail*, foi sugerido aos possíveis participantes o método de entrevista por meio de programas de conversa instantânea e por *e-mail*. Segundo Freitas *et al.* (2006), a pesquisa via internet dinamiza a coleta de dados, aumenta a fonte de informações e estimula a interação entre os atores, pois o contato ocorre não só no momento da pesquisa. Além disso, tratava-se de um público totalmente familiarizado com tal tecnologia, o que facilitou este processo.

Foi feito um levantamento acerca da disponibilidade de realização da entrevista presencial de todos os possíveis entrevistados e os resultados se mostraram ainda mais convincentes para que tal tecnologia fosse utilizada, pois, do contrário, se perderia muitos dos respondentes. Com isso, além da economia de custos para a realização da pesquisa em diferentes localidades e com o total consentimento dos participantes, foram feitas 26 entrevistas *online*, das 40 entrevistas do total, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Tipos de Entrevistas

TIPO DE ENTREVISTA	MOTIVO	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	TOTAL	%
<i>Online</i>	Distância	2	2	14	18	65
	Carga de trabalho	1	2	2	5	
	Viagem	0	1	2	3	
Presencial		6	2	6	14	35
TOTAL		9	7	24	40	100

Dessa maneira, foram marcados os horários com cada participante e, no decorrer do ano de 2010, todas as entrevistas foram realizadas, baseadas em roteiros específicos para cada público, os quais estão incluídos na seção de Anexos. Todas as entrevistas duraram, em média, 40 minutos.

Os dados secundários foram constituídos de materiais disponibilizados pelas empresas e consultorias/agências de recrutamento, além de consultas ao material de acesso público, como jornais, *sites* e revistas da área de administração, empregos e negócios. Os materiais acerca dos processos seletivos e dos Programas *Trainee* serviram para caracterizar as práticas das diferentes instituições pesquisadas, assim como de outras empresas, foram úteis para conhecimento e para efeitos de comparação entre as mesmas. Os dados secundários restantes compuseram a revisão teórica como um todo, a qual foi construída neste mesmo período.

As técnicas de análise dos dados primários serão descritas no tópico a seguir.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

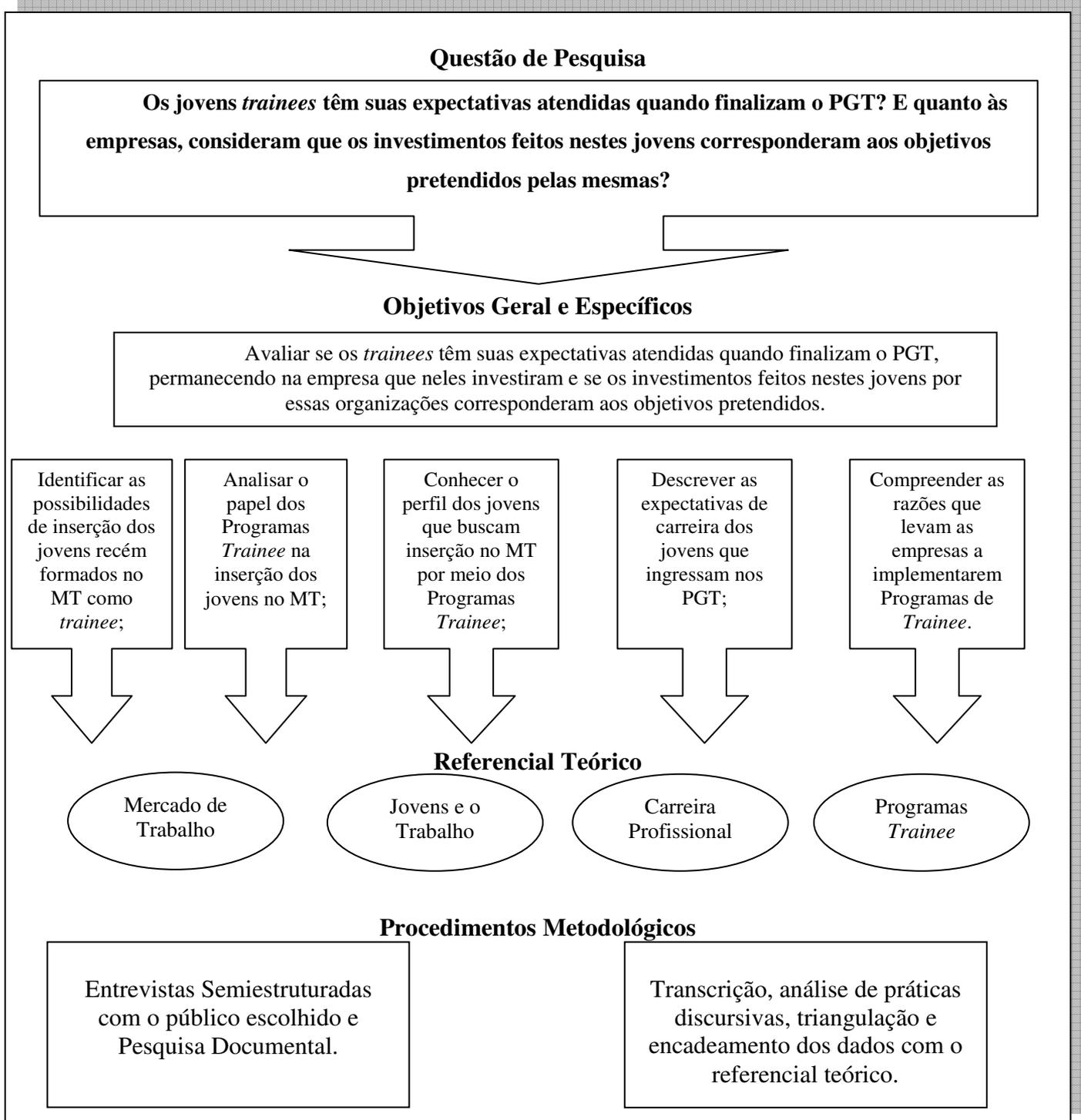
Após a coleta de dados, partiu-se para a etapa de análise destes. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas em forma de texto em arquivos separados por entrevistado. A seguir, as entrevistas foram classificadas por grupo (I, II e III) e os dados como nome do participante e das organizações mencionadas foram criptografados com o objetivo de evitar a identificação dos respondentes e das organizações envolvidas na pesquisa, conforme acordo entre a pesquisadora e todos os participantes.

O método escolhido para a análise foi o de práticas discursivas, proposto por Spink (2004). As práticas discursivas podem ser definidas como “a linguagem em ação, isto é, as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas” (SPINK; MEDRADO, 2004, p. 45). Elas são formadas pela dinâmica, que são os enunciados; pelas formas (ou *speech genres*); e pelos conteúdos, representados pelos repertórios interpretativos. Esta análise, entretanto, não se restringe às produções orais, já que um texto, por exemplo, também constitui um **ato de fala impresso**. Dessa maneira, matérias no jornal, reportagens em revistas, documentos retirados de *sites* da internet, etc. também podem ser considerados **atos de fala** e são, portanto, passíveis de análise (SPINK; MEDRADO, 2004).

A estratégia utilizada no processo de análise e interpretação das falas dos entrevistados foi a construção de Mapas de Associação de Ideias, proposto por Spink e Lima (2004, p. 107), porém adaptado aos propósitos e às peculiaridades deste estudo, conforme pode ser observado no modelo exposto na seção de Anexos. “Os mapas têm o objetivo de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas em busca dos aspectos formais da construção linguística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentidos”. Assim, constitui-se em um instrumento que tem dois objetivos: dar subsídios e facilitar o processo de interpretação.

As práticas discursivas constituem o foco central da análise na abordagem construcionista, formando, assim, um caminho adequado para se buscar entender a produção de sentidos no cotidiano (SPINK; FREZZA, 2004). Assim, foram analisadas as práticas discursivas, mapeando-se primeiramente os temas chave do estudo: **(i) Mercado de Trabalho**, **(ii) Jovens e o Trabalho**, **(iii) Carreira** e **(iv) Programas *Trainee***, com o objetivo de analisar o discurso dos participantes sob estas categorias principais.

Além disso, foram feitas uma triangulação dos dados fornecidos nas entrevistas pelos grupos pesquisados (representantes de organizações e jovens); e um encadeamento dos resultados encontrados com o referencial teórico e com outros estudos anteriormente realizados. A seguir, serão apresentados os resultados encontrados e a análise destes.



Quadro 7 - Estrutura da Pesquisa

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Detalhado o método utilizado no estudo, neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas com o público escolhido. Primeiramente apresentam-se os participantes da pesquisa, logo após é realizada a análise das entrevistas.

4.1 DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A caracterização dos participantes da pesquisa encontra-se no quadro 8, 9 e 10 abaixo, divididos pelos seus respectivos grupos de análise, que são, respectivamente, **(i) Profissionais de Recursos Humanos (RH)**, com nove entrevistados; **(ii) Jovens que têm uma ideia construída dos PGT**, com sete entrevistados; e **(iii) Jovens *trainees* ou *ex-trainees***, com 24 entrevistados, totalizando 40 participantes. Os nomes destes, bem como das organizações representadas na pesquisa foram criptografados, com nomes italianos e de tipos de linguagens de programação, respectivamente, para diferenciar dos nomes originais e manter um padrão na pesquisa.

A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados, com dados como grupo e subgrupo de análise; nome; ocupação; organização onde atuam; gênero; cidade e estado; curso de graduação; e universidade, no caso dos participantes dos grupos II e III.

GRUPO	SUBGRUPO	NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	CÓDIGO DA ORGANIZAÇÃO	GÊNERO	CIDADE	ESTADO	GRADUAÇÃO
Profissionais de Recursos Humanos (RH)	Órgão de Recursos Humanos	Stela	Coordenadora de Seleção	Algol	Feminino	Porto Alegre	RS	Psicologia
	Agência/Consultoria que faz PGT	Rafaela	Gerente Nacional	Assembly	Feminino	São Paulo	SP	Psicologia
	Agência/Consultoria que não faz PGT	Letizia	Diretora Executiva	Basic	Feminino	Porto Alegre	RS	Psicologia
	Profissional de Recursos Humanos	Cecilia	Gerente de RH	Cobol	Feminino	Porto Alegre	RS	Administração
	Organização que tem PGT	Lavinia	Gerente de Desenvolvimento e Educação	Logo	Feminino	Porto Alegre	RS	Psicologia
		Tabita	Coordenadora de Desenvolvimento de Liderança	Lua	Feminino	São Paulo	SP	Administração
		Olivia	Gerente de Gestão de Pessoas	Pascal	Feminino	Rio de Janeiro	RJ	Psicologia
	Organização que não tem PGT	Emanuela	Coordenadora de R&S e Desenvolvimento	Ada	Feminino	Porto Alegre	RS	Psicologia
Organização que já teve PGT	Constanza	Chefe da Seção de Treinamento	Delphi	Feminino	Jaraguá do Sul	SC	Psicologia	

Quadro 8 - Perfil dos Participantes do Grupo I

GRUPO	SUBGRUPO	NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	CÓDIGO DA ORGANIZAÇÃO	GÊNERO	IDADE	CIDADE	ESTADO	GRADUAÇÃO	UNIVERSIDADE
Jovens que têm uma ideia construída dos PGT	Administração	Teodora	Assistente Administrativa	C	Feminino	24	Florianópolis	SC	Administração	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS)
		Ignazio	Estudante de Doutorado	Icon	Masculino	27	Urbana	Illinois - EUA	Administração e Economia	UFSM-RS
		Rodolfo	Analista	Lisp	Masculino	24	Porto Alegre	RS	Administração	UFSM-RS
		Liana	Estudante de Mestrado	Icon	Feminino	26	Porto Alegre	RS	Administração	UFSM-RS
		Giovanna	Estudante de Mestrado	Icon	Feminino	25	Porto Alegre	RS	Administração	Universidade Federal da Paraíba (UFPB-PB)
	Ciências Sociais	Anna	Professora e Coordenadora de Escola	Scheme	Feminino	23	Belo Horizonte	MG	Ciências Sociais	Pontifícia Universidade Católica (PUC-MG)
	Engenharia	Samanta	Gerente de Obras	Simula	Feminino	25	Caxias do Sul	RS	Engenharia Civil	UFSM-RS

Quadro 9 - Perfil dos Participantes do Grupo II

GRUPO	SUBGRUPO	NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	CÓDIGO DA ORG.	GÊNERO	IDADE	CIDADE	ESTADO	GRADUAÇÃO	UNIVERSIDADE
Jovens trainees ou ex-trainees	Trainee	Graziela	<i>Trainee</i>	Boo	Feminino	25	Santa Maria	RS	Administração	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS)
		Romeo	<i>Trainee</i>	Logo	Masculino	22	Porto Alegre	RS	Comunicação Social - Publicidade	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS-RS)
		Milena	<i>Trainee</i>	Logo	Feminino	23	Porto Alegre	RS	Comunicação Social - Jornalismo e Letras	Universidade Luterana do Brasil (ULBRA-RS) /UFRGS-RS
		Paolo	<i>Trainee</i>	Logo	Masculino	22	Porto Alegre	RS	Administração	Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS)
		Marcelo	<i>Trainee</i>	Pascal	Masculino	26	Santos	SP	Engenharia da Computação	Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC-SP)
	Ex-trainee - ficou na organização	Tulio	Consultor Pleno	Harbour	Masculino	24	São Paulo	SP	Engenharia de Computação	Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG-PR)
		Pietro	Analista Sênior	Pascal	Masculino	26	Rio de Janeiro	RJ	Comunicação Social - Publicidade	Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ)
		Taddeo	Gerente	Logo	Masculino	25	Porto Alegre	RS	Comunicação Social – Jornalismo	Universidade Federal de Viçosa (UFV-MG)

		NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	CÓDIGO DA ORG.		GÊNERO	IDADE	CIDADE	ESTADO	GRADUAÇÃO	UNIVERSIDADE
		Laura	Analista Sênior	Logo		Feminino	24	Porto Alegre	RS	Administração	UFRGS-RS
		Ennio	Gerente Executivo	Logo		Masculino	28	Porto Alegre	RS	Engenharia de Controle e Automação Industrial	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC-SC)
		Enrico	Gerente	Logo		Masculino	27	Porto Alegre	RS	Comunicação Social – Jornalismo	PUC-RS
		Martina	Coordenadora	Logo		Feminino	26	São Paulo	SP	Economia	UFRGS-RS
		Antonio	Analista	Delphi		Masculino	25	Jaraguá do Sul	SC	Administração	UFSC-SC
		Floriano	Analista	Delphi		Masculino	25	Jaraguá do Sul	SC	Engenharia Elétrica	UFSC-SC
		Emilia	Analista	Delphi		Feminino	27	Jaraguá do Sul	SC	Psicologia	UFSC-SC
		Claudia	Assistente 2	Java		Feminino	23	Porto Alegre	RS	Administração e Ciências Contábeis	UFSC-SC
				NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	ORG. PGT	ORG. Atual	GÊNERO	IDADE	CIDADE	ESTADO
Ex-trainee - saiu da organização	Angelo	Administrador	Fortran	Perl	Masculino	29	Rio de Janeiro	RJ	Administração	Universidade Estácio de Sá (RJ)	
	Giancarlo	Estudante de Mestrado	Delphi	Icon	Masculino	26	Porto Alegre	RS	Engenharia Mecânica	UFSC-SC	

NOME CRIPTOGRAFADO	OCUPAÇÃO	ORG. PGT	ORG. Atual	GÊNERO	IDADE	CIDADE	ESTADO	GRADUAÇÃO	UNIVERSIDADE
Lorenza	Administradora	Java	Perl	Feminino	28	Rio de Janeiro	RJ	Administração	Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ-RJ)
Luigia	Estudante de Mestrado	Python	Path	Feminino	24	Curitiba	PR	Administração e Relações Públicas	UFSM-RS
Danilo	Empreendedor	Sql	Scala	Masculino	29	Lajeado	RS	Administração	UFSM-RS
Licia	Consultora	Logo	Ruby	Feminino	26	São Paulo	SP	Comunicação Social - Relações Públicas e Direito	Universidade Estadual Paulista (UNESP-SP) / Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)
Giovanni	Estudante de Especialização	Logo	Tcl	Masculino	28	Wellesley	Massachusetts - EUA	Administração	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-RS)
Carlo	Estudante de Mestrado	Pascal	Php	Masculino	27	Rio de Janeiro	RJ	Administração	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS-RS)

Quadro 10 - Perfil dos Participantes do Grupo III

Conforme pode ser observado nos Quadros 8, 9 e 10, os participantes foram divididos em três grupos e, posteriormente, em subgrupos. Portanto, a análise será compartimentada de acordo com esta divisão.

4.1.1 Perfil do Grupo I

O Grupo I de Profissionais de Recursos Humanos totaliza nove (9) entrevistadas que exercem cargos de liderança em organizações do Estado do Rio Grande do Sul (5), São Paulo (2), Rio de Janeiro (1) e Santa Catarina (1). Todas têm curso superior, principalmente em Psicologia (7) e Administração (2). Ainda, três entrevistadas mencionaram ter concluído cursos de pós-graduação nas suas respectivas áreas de atuação (ligados à Gestão de Pessoas). As participantes tinham entre 30 e 40 anos, em média e acumulavam experiência na área de no mínimo cinco anos.

Este Grupo foi subdividido em subgrupos, que são:

- ⊕ Órgão de Recursos Humanos (1);
- ⊕ Agência/Consultoria que faz PGT (1);
- ⊖ Agência/Consultoria que não faz PGT (1);
- ⊕ Profissional de Recursos Humanos (1);
- ⊕ Organização tem PGT (3);
- ⊕ Organização que não tem PGT (1);
- ⊖ Organização que já teve PGT (1).

As participantes deste Grupo foram as primeiras a serem entrevistadas, no início de 2010. Com algumas representantes de organizações, por questões de agenda, as entrevistas foram realizadas no decorrer do mesmo ano. Houve uma grande facilidade de contato com as primeiras entrevistadas, o que foi muito positivo para a pesquisa. Dessa forma, foi possível conhecer melhor o campo e elaborar o roteiro das entrevistas com os outros grupos de participantes. Foi observado bastante interesse nos três últimos subgrupos em saber dos resultados da pesquisa, inclusive solicitando à pesquisadora que divulgasse as informações coletadas após a conclusão do estudo, retorno este que lhes foi assegurado.

As entrevistas presenciais ocorreram no seu local de trabalho, com exceção de duas entrevistadas, que optaram por responder às questões em cafeterias. As entrevistas duraram em média 35 minutos e foram todas essenciais para a elaboração deste estudo, pois contaram com a opinião de profissionais experientes que trabalham com processos de recrutamento e seleção e com gestão de pessoas e, assim, foi possível conhecer o lado dos que planejam/desenvolvem Programas *Trainee*, e não só pela visão dos jovens envolvidos neste processo.

4.1.2 Perfil do Grupo II

O Grupo II, Jovens que têm uma ideia construída dos Programas *Trainee*, é composto por cinco mulheres e dois homens, com idades entre 23 e 27 anos e compreende os jovens que buscaram ou buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*. Eles estão divididos em subgrupos de acordo com o seu curso de graduação, por se acreditar que estes apresentam objetivos muito semelhantes com relação à carreira. Assim, têm-se os seguintes subgrupos:

- ⊕ Administração (5);
- ⊕ Ciências Sociais (1);
- ⊕ Engenharia (1).

Um participante do subgrupo da Administração tem também formação em Economia.

Com relação à ocupação dos respondentes, três exercem atualmente funções administrativas (assistente administrativo, analista de faturamento e gerente de obras); e quatro têm atividades ligadas à educação (estudantes de pós-graduação e professor de idiomas). Quatro deles afirmaram ainda ter vontade de participar de Programa *Trainee*.

Conforme já mencionado, o contato com os respondentes se deu por meio de conhecidos da pesquisadora e/ou indicações dos primeiros entrevistados. Por essa razão observa-se a grande ocorrência de participantes oriundos da Universidade Federal de Santa

Maria, tanto no grupo II como no grupo III, pois se trata da universidade de origem da pesquisadora. Ainda sobre as universidades de graduação dos respondentes, seis, dos sete participantes do grupo II são egressos de universidades federais brasileiras, o que corrobora com estudos como o de Silva (1998), que afirma que grande parte dos aspirantes ao cargo de *trainee* vem de instituições públicas de ensino superior e/ou de instituições consideradas de primeira linha.

Considerando o local de atuação (trabalho/estudo), três (3) exercem atualmente suas atividades na organização Icon e o restante trabalha/estuda nas organizações C (1), Lisp (1), Scheme (1) e Simula (1).

A receptividade por parte dos entrevistados deste grupo foi positiva e todos demonstraram interesse em participar, inclusive ocorreu de pessoas se apresentarem para ser entrevistados. A maioria também solicitou o acesso aos resultados do estudo, o que demonstra que há interesse dos mesmos com relação ao tema abordado.

Embora quatro dos sete entrevistados afirmarem que ainda têm interesse em ingressar em um Programa *Trainee*, dois deles demonstraram resistência a este tipo de Programa, afirmando veementemente que não pretendem mais seguir esta trajetória, seja por não acreditar mais na ideia de que este seja uma “boa oportunidade de ingresso no mercado corporativo” ou por questionar a idoneidade e transparência dos processos de seleção para *trainee*. Apenas um entrevistado demonstrou indiferença com relação a este tipo de Programa, apenas afirmou que não pretende mais concorrer ao cargo de *trainee* por estar trabalhando atualmente em uma empresa na qual ele visualiza reais possibilidades de crescimento.

Mesmo sendo um Grupo relativamente pequeno (sete entrevistados) comparado ao total de participantes do estudo, este foi de grande relevância à coleta de dados, pois não têm vínculo algum com empresas que realizam Programas *Trainee* e, por isso, puderam expressar suas opiniões de maneira descontraída e, principalmente, descomprometida com alguma organização.

4.1.3 Perfil do Grupo III

O Grupo III, Jovens *trainees* ou *ex-trainees*, representa a maior parte dos pesquisados, totalizando 24 participantes, sendo divididos nos subgrupos:

- ⊖ *Trainees* (5);
- ⊕ *Ex-trainees* que permaneceram na Empresa onde ingressaram no Programa *Trainee* (11);
- ⊕ *Ex-trainees* que saíram da Empresa onde haviam participado do Programa *Trainee* (8).

Os participantes têm entre 22 e 29 anos, na maioria homens (15) e hoje exercem atividades de *trainee* (5), analista (5), estudante de pós-graduação (4), gerente (3), consultor (2), administrador em órgão público (2), coordenador (1), assistente (1), e empreendedor e empresário (1).

Com relação à formação, há uma predominância de respondentes do curso de Administração (11), seguido de Comunicação Social e suas habilitações (7), Engenharia (5), Letras (1), Economia (1), Psicologia (1), Ciências Contábeis (1) e Direito (1). Este número é maior do que o total de entrevistados (24), pois quatro respondentes se formaram e estão cursando mais de um curso de graduação.

Sobre as instituições de ensino superior dos participantes do Grupo III, apresenta-se a mesma situação encontrada no Grupo II, a qual confirma a conclusão de Silva (1998), de que *trainees* e *ex-trainees* geralmente são oriundos de universidades de primeira linha e/ou instituições públicas.

Do total de participantes, oito (8) atuam na organização Logo, três (3) na Delphi, dois (2) na Pascal, dois (2) na Perl e o restante atua nas organizações Boo, Harbour, Java, Icon, Path, Scala, Ruby, Tcl e Php. Já os que saíram das empresas nas quais participaram do Programa *Trainee*, são *ex-trainees* das organizações Fortran, Delphi, Java, Python, Sql, Logo e Pascal.

As entrevistas presenciais ocorreram no local de trabalho dos participantes, devido à facilidade de se conciliar os horários agendados com as atividades deles. Porém, acredita-se que este fato não tenha interferido nas respostas dos entrevistados, uma vez que foram realizadas em salas onde somente estavam presentes a pesquisadora e o entrevistado.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos determinados para este estudo e dos dados obtidos, foram analisados os resultados compartimentando-os pelos quatro pilares do estudo, a saber: **(i) Mercado de Trabalho**, **(ii) Jovens e o Trabalho**, **(iii) Carreira Profissional** e **(iv) Programas *Trainee***.

4.2.1 Mercado de Trabalho

Com os objetivos de identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém formados no mercado de trabalho e analisar o papel dos Programas *Trainee*, os participantes foram questionados a respeito da visão que eles têm das oportunidades e opções existentes e da sua opinião sobre a importância ou não deste tipo de programa para a inserção dos jovens no mundo corporativo.

4.2.1.1 Jovens recém formados e as possibilidades de inserção no mercado corporativo

Entre as participantes do Grupo I (Profissionais de Recursos Humanos), a opinião sobre as atuais condições do mercado de trabalho para os jovens recém egressos da universidade é de que há vagas a serem preenchidas, mas que a procura por estes espaços é cada vez maior. Por isso, os jovens que buscam meios de inserção profissional antes de completar o período de formação acadêmica, como os programas de estágio, saem em vantagem na busca pelos empregos mais disputados e/ou que exigem maior qualificação.

Ainda, sobre as áreas mais promissoras atualmente, de acordo com as participantes do grupo I são as ligadas diretamente à tecnologia, como engenharia e sistemas.

Os participantes do Grupo de Jovens que têm uma ideia construída dos Programas *Trainee* (Grupo II), corroboram com aquela apresentada pelo Grupo I de que há vagas no mercado de trabalho para recém formados. No entanto estes se mostraram mais críticos com relação à atual oferta de vagas. Um dos entrevistados reflete esta opinião.

[O mercado de trabalho é] bastante corporativista, onde a meritocracia importa pouco. As pessoas aceitam com mais naturalidade a indicação como uma forma de selecionar os candidatos. Um recém formado que não possui experiência no mercado de trabalho terá bastantes dificuldades em se inserir no meio. Por este motivo, muitas vezes, o Programa de *Trainee* é uma boa opção para quem está iniciando uma carreira (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando da Icon).

Além de destacar a importância dos Programas *Trainee* para a inserção dos jovens no mercado de trabalho, esta fala confirma os estudos de Granovetter (1995; 2001), de que a relação entre oferta e demanda de força de trabalho pode se concretizar por diferentes formas, inclusive na busca por uma ocupação, conforme mencionado pelo entrevistado. Uma pessoa pode recorrer à sua rede de contatos para buscar informações sobre vagas disponíveis, empresas, pessoas envolvidas na seleção, entre outros aspectos que possam ajudá-la a ser indicada e dessa maneira conquistar uma oportunidade.

Os respondentes do Grupo II também se mostraram críticos com relação aos próprios jovens que recentemente saíram das universidades e que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*. Segundo uma entrevistada, os jovens

Recém graduados fantasiam muito com o *status* conseguido após a formatura e esperam que os empregos dos sonhos surjam já nas primeiras oportunidades (...) sou jovem [também], trago comigo a ânsia e necessidade de executar tarefas e ter responsabilidades e, para tanto, preciso de uma oportunidade, mesmo que no primeiro instante não seja para desempenhar as tarefas mais desejadas por mim (TEODORA, 24 anos, formada em Administração, assistente administrativa da C).

Ainda, segundo os entrevistados do Grupo II, o mercado de trabalho para jovens,

Está precário. Hoje em dia você não é mais diferencial se tem diploma de graduação, pois existem muitas universidades, faculdades, centros universitários por aí... Então você [se] forma e encontra um mercado lotado saturado algumas vezes. E é difícil

conseguir algo legal, que tenha boa remuneração na área em que estudou. Por isso acho que existem tantas opções de pós-graduação, cursos técnicos, profissionalizantes... A graduação hoje é pouco para o mercado (ANNA, 23 anos, formada em Ciências Sociais, professora e coordenadora da Scheme).

Para os jovens do Grupo II, o mercado de trabalho está longe de apresentar amplas oportunidades. Acima de tudo, eles destacam a grande concorrência e a necessidade de ter bons relacionamentos, experiência e qualificação para a conquista do emprego.

Já para os participantes do Grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, o mercado de trabalho para jovens recém formados também está muito concorrido, mas, para quem tem qualificação, há boas oportunidades de emprego.

Eu acho que assim, pra quem é bom tem lugar, sabe (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

Apesar da dificuldade que muita gente encontra para começar a carreira, acredito que seja mais fácil do que para profissionais mais experientes (LAURA, 24 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Logo).

Para os recém formados em boas universidades, com um bom currículo e fluência em inglês, há vagas no mercado com salários razoáveis (...) (LORENZA, 28 anos, *ex-trainee* da Java, administradora da Perl).

Ao afirmar que há vagas disponíveis no mercado de trabalho para jovens recém formados e que para os bons sempre tem espaço, os jovens do grupo III contrariam a opinião expressada no grupo II, afirmando que existe a valorização das pessoas por meritocracia. Compreende-se, entretanto, que se trata de participantes de grupos distintos e que ocupam posições diferentes na análise de um mesmo tema.

Os Programas *Trainee*, assim como também para alguns entrevistados do Grupo II, aparecem como uma das boas oportunidades para jovens recém formados iniciarem a carreira. Seja por que há cada vez um maior número de profissionais formados, ou por não ser exigida experiência para assumir o cargo de *trainee*. Rittner (1999) confirma estas ideias e afirma que os Programas *Trainee* são considerados mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e para o desenvolvimento de futuros líderes.

(...) apesar do discurso de que há vagas pra todos, se o jovem não entrar como *trainee* ou algo do gênero, vai ter dificuldades pra entrar, isso porque o número de

formandos está cada vez maior e as vagas, menores (CARLO, 27 anos, ex-trainee da Pascal, mestrando da Php).

É difícil fugir dos clichês (...) se procura pessoas com experiência, mas também não se dá oportunidade pra ter o primeiro emprego, então essa é a percepção assim que eu tive na época assim, as empresas queriam... tavam buscando pessoas com experiência, com dois, três anos de experiência, já tenham vivenciado tal e tal coisa, sempre tinha algum requisito desse, mas bom, “to acabando de sair da faculdade né, tem alguma coisa pra quem tá começando agora que não tem essa experiência?”, então é... Acaba te direcionando pra um Programa de *Trainee*, porque o Programa *Trainee* não te pede experiência nada, ele te pede justamente o contrário que tu não tenha tanta bagagem (...) (ENNIO, 28 anos, ex-trainee e gerente executivo da Logo).

[O mercado de trabalho para jovens recém formados é] complicado (...) é difícil de ingressar nele, a remuneração é baixa... A grande maioria vê o funcionário apenas como mais um... Não como uma pessoa ou “colaborador”, mas como um objeto descartável... [mas com o] salário de *trainee* de uma empresa grande, normalmente o tipo de empresa que tem esses programas, [o jovem] consegue se sustentar com o salário, e ainda sobra para demais gastos (GIANCARLO, 26 anos, ex-trainee da Delphi, mestrando da Icon).

O salário também aparece como uma vantagem dos Programas *Trainee* comparados a outras oportunidades para quem está nos primeiros anos de carreira profissional. Em pesquisa em sites de relacionamento em fóruns específicos sobre seleção para *trainees* e em sites com conteúdo alusivo a estes Programas, observa-se que os salários oferecidos pelas organizações variam de R\$ 1300,00 a R\$ 4600,00, tendo como média o salário de R\$ 3500,00, dependendo da organização, do setor e da formação do profissional. O *trainee* com formação em engenharia geralmente tem um salário maior do que os formados em administração, por exemplo. Algumas empresas, principalmente as de auditoria/consultoria tributária oferecem salários iniciais na média de R\$ 900,00, no entanto, há opiniões divergentes a respeito do que é ofertado por estas serem ou não realmente Programa *Trainee*, pois muitas vezes suas características se distinguem dos modelos comumente apresentados por outras organizações.

Muitas empresas oferecem ainda benefícios como auxílio moradia, participação nos lucros e resultados, seguro de vida, desconto em produtos ou serviços da mesma, assistência médica e odontológica, previdência privada, entre outros. Cabe ressaltar que estes valores foram encontrados em grupos de discussão na internet, baseados na experiência dos candidatos já que a maioria das empresas não divulga o salário concedido. Portanto não são dados oficiais, mas durante as entrevistas estes puderam ser confirmados com alguns participantes.

Há também os que visualizam as dificuldades de inserção no mercado de trabalho para os jovens em geral, ratificando os estudos de Silva (2001) e Camacho (2008), que abordam a o problema da inserção destes no mercado de trabalho.

Vejo que por um lado há muitas oportunidades, algumas empresas dispostas a investir na carreira desses novos profissionais e por outro lado há uma competição ferrenha pelas melhores oportunidades, além de uma deficiência do sistema de ensino que priva de muitos jovens o acesso a algumas oportunidades (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Existem muitas oportunidades (...) [mas] a exigência extracurricular é grande... Fluência em idiomas e alto grau de desenvolvimento comportamental (ANTONIO, 25 anos, *ex-trainee* e analista da Delphi).

Ainda, citam que a entrada do jovem recém formado nas organizações também pode causar conflitos, principalmente pela sua ansiedade em ascender rapidamente na carreira profissional, conforme nos indicaram os estudos de Guerreiro e Abrantes (2005). Embora a pesquisa dos autores mencionados tenha sido realizada com jovens portugueses, essa demonstra ter resultados semelhantes aos deste estudo, pois ambos sinalizam a motivação dos jovens para expor novas ideias, realizar novos projetos e, também, obter promoções.

Além disso, vejo um choque entre a geração x e a geração y⁵⁷ que chega querendo mudar o mundo...do dia para a noite. Acho que há muita ansiedade em crescer rápido e o mundo não acompanha os desejos dos jovens (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

(...) então eu acho que depende muito do perfil da pessoa (...) de valorizar isso, de ter um foco assim, “não eu quero um trabalho que”... sei lá, depende do que a pessoa valoriza: “que me dê dinheiro, que me faça feliz”. E isso tem que ser um foco dela pra ir atrás, (...) pelo menos pra mim foi como eu encarei até agora (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

⁵⁷ Geração X é considerada a geração de pessoas que nasceu entre os anos 1960 e 1980. Ela leva o nome do líder político Malcolm X, que foi assassinado e marcou a época, juntamente com outros assassinatos de pessoas importantes, como os irmãos John e Bob Kennedy e Martin Luther King. Já a Geração Y compreende os nascidos entre 1980 e 1999 e leva este nome, pois quando a União Soviética exercia forte influência sobre os países em regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes dos bebês nascidos em determinados períodos. Neste período (década de 1980 a 1990) a letra principal era Y, surgia assim o termo Geração Y para designar esta geração (OLIVEIRA, 2010).

Essa pressa dos jovens em logo conseguir um bom emprego, assumir responsabilidades e alcançar rapidamente novas posições, confirma a ideia de Gorz (2004), de que os jovens teriam desenvolvido uma relação específica frente ao trabalho, uma vez que tiveram de conviver com as mudanças no mercado de trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva.

Guimarães (2005) complementa que os jovens são os precursores de uma mudança no significado dos valores atribuídos ao trabalho e ao emprego, ou seja, seriam mais focados em buscar a sua realização pessoal, independente da organização onde atuam, diferentemente das gerações passadas, socializadas sob a ética do trabalho e, portanto, mais propensas em passar mais tempo, talvez a vida toda, dedicadas à mesma organização.

Portanto, o mercado de trabalho corporativo para jovens, na opinião dos Profissionais de Recursos Humanos entrevistados (Grupo I), é que há oportunidades, no entanto, estas estão cada vez mais escassas, pois o número de candidatos tem aumentado bastante. Lembram que algumas áreas, como as ligadas à engenharia e sistemas de informação, são mais promissoras com relação às oportunidades de trabalho e emprego. Os jovens que não são *trainees* (Grupo II) concordam que há espaço no mercado de trabalho corporativo, mas destacam que alguns são privilegiados, a dificuldade em se conseguir emprego quando se é iniciante na área de formação correspondente e com remuneração satisfatória. Já os jovens do Grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, apresentaram algumas ideias diferentes, como a de que há vagas a serem preenchidas por quem tem qualificação e maturidade para assumir estes postos. O resumo das ideias apresentadas neste tópico encontra-se no Quadro 11 abaixo.

Como vê o mercado de trabalho corporativo no Brasil para jovens recém formados?		
Grupo I: Profissionais de RH	Grupo II: Jovens que têm uma ideia construída dos PGT	Grupo III: Jovens <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>
<p>“Para jovens recém formados, o mercado de trabalho ele é muito competitivo. Hoje, eu tenho poucas oportunidades e muitos jovens chegando ao mercado e (...) [a concorrência] é cada vez maior.” (OLIVIA)</p>	<p>“Hoje em dia você não é mais diferencial se tem diploma de graduação, pois existem muitas universidades, faculdades, centros universitários por aí... Então você [se] forma e encontra um mercado lotado saturado algumas vezes. E é difícil conseguir algo legal, que tenha boa remuneração na área em que estudou. Por isso acho que existem tantas opções de pós-graduação, cursos técnicos, profissionalizantes...” (ANNA)</p>	<p>“Para os recém formados em boas universidades, com um bom currículo e fluência em inglês, há vagas no mercado com salários razoáveis (...)” (LORENZA)</p>
Ideia Geral		
<p>Há oportunidades, mas estas estão cada vez mais escassas, pois o número de candidatos tem aumentado bastante.</p>	<p>Há dificuldade em se conseguir emprego quando se é iniciante na área de formação correspondente e que tenha remuneração adequada.</p>	<p>Há vagas para quem tem qualificação e maturidade para assumir estes postos.</p>

Quadro 11 - Resumo de ideias sobre o mercado de trabalho corporativo para jovens recém formados

As opiniões são distintas em relação ao tema abordado, o que é compreensível devido ao fato de se tratar de atores em diferentes posições neste sistema. No entanto, todos lembram a necessidade de qualificação, pois estão inseridos num mercado altamente competitivo. Ainda, que as vagas para *trainee* são uma das melhores oportunidades no mercado de trabalho corporativo, principalmente devido aos melhores salários comparados às vagas para iniciantes, e pela possibilidade em adquirir experiência por meio destes Programas.

4.2.1.2 O papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho

Com relação ao papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho, as respondentes do Grupo I, Profissionais de Recursos Humanos afirmam que é importante, pois este tipo de Programa também qualifica o jovem, além de dar uma oportunidade de emprego. No entanto, este é considerado um processo destinado a poucas pessoas.

O Programa de *Trainee* é uma porta de entrada para um grupo mais seletivo, a quantidade de vagas, inclusive, é bem menor que a quantidade de estagiário. Então, é um grupo onde (...) o desenvolvimento é muito maior. O meu custo com as ações de desenvolvimento para este grupo são bem maiores e eu pago essas pessoas pra se tornar, depois de dois anos, os futuros líderes da empresa (OLIVIA, gerente de gestão de pessoas da Pascal, que tem PGT).

Embora a pequena abrangência dos Programas *Trainee* como meio de inserção profissional aos jovens seja lembrada, há também outras considerações a respeito destes, como a comparação com programas de estágio e que o jovem possa adquirir experiência durante a realização do PGT.

Os Programas *Trainee* podem ser uma segunda chance pra quem não conseguiu programa de estágio (STELA, coordenadora da Algol, órgão de Recursos Humanos).

É fundamental que haja oportunidades no mercado para o jovem formando que não tem experiência profissional. Muitos destes cursaram faculdades em período integral e, com isso, não conseguiram desenvolver a prática, a experiência que muitas organizações exigem para a maioria dos cargos. Ou ainda, mesmo que tenham realizado estágio, nem sempre aprendem o suficiente para conquistar um emprego efetivo. Portanto, a oportunidade de programa de *trainee* é perfeita (RAFAELA, gerente da Assembly, consultoria que trabalha com PGT).

Eu acho que pro jovem que não tem experiência, eu acho que é a grande porta de entrada no mercado (LETIZIA, diretora da Basic, agência que não trabalha com PGT).

A comparação com os programas de estágio são frequentes quando se trata de Programas *Trainee*, isso porque ambos são considerados *entry levels* das empresas, isto é, portas de entrada, principalmente para as grandes empresas, aspiração de muitos jovens universitários e recém formados que desejam construir uma carreira corporativa. No entanto, para algumas empresas há uma diferença significativa nos investimentos realizados em processos de recrutamento, seleção e retenção de estagiários e *trainees*, sendo que para estes os investimentos são muito maiores, pois se acredita que eles serão os futuros líderes da organização, assim como mencionado pela gerente Olivia, da Pascal, que oferece um Programa *Trainee* muito disputado e conhecido no Brasil. Além disso, nos PGT existe maior

concorrência entre os candidatos, responsabilidades e exigências por parte das empresas e, conseqüentemente, remuneração.

Assim, os Programas *Trainee* apresentam-se como uma boa oportunidade de ingresso no mercado de trabalho para jovens recém formados, já que não é exigida experiência anterior e, ainda, são feitas promessas de um longo período de treinamento para estes jovens. Contudo, destaca-se o fato de que o candidato deve ser recém formado, pois a grande maioria dos anúncios destes programas divulga que para participar da seleção o candidato deve estar formado no máximo há dois anos. Tanto que durante todo o tempo da pesquisa, de dezembro de 2009 a abril de 2011, foram observados, coletados e arquivados inúmeros anúncios de Programas *Trainee* na internet e somente uma empresa deixou claro que aceitaria candidatos com até cinco anos de formação universitária. A maioria impôs o limite máximo de até dois anos de graduação completa para participar do processo seletivo para *trainee* e poucas organizações não apresentaram esta restrição no anúncio.

Com relação a uma possível tendência observada no mercado de oportunidades para *trainees*, um novo tipo de programa chamado “*Trainee* Executivo” que busca recrutar profissionais mais experientes e com mais tempo de trabalho para ocupar cargos gerenciais nas organizações, as participantes do Grupo de Profissionais de Recursos Humanos têm opiniões distintas.

Acho que isso é só marketing (...) [só serve de] chamarisco de novos candidatos (STELA, coordenadora da Algol, órgão de Recursos Humanos).

Por outro lado, há quem acredite em um possível novo direcionamento dos Programas *Trainee*.

Sim, é uma grande mudança. Porque alguns jovens profissionais não conseguiram atingir o desempenho esperado e, conforme planejamento do programa *trainee*, já atuavam em cargos de alta performance, podendo não corresponder ao necessário para tal atuação, uma lacuna pela falta de experiência profissional (RAFAELA, gerente da Assembly, consultoria que trabalha com PGT).

Observa-se que o fato de os Programas *Trainee* não exigirem experiência dos candidatos e de serem oferecidos cargos de liderança após o período de treinamento têm resultado em alguns problemas nas organizações, como a não correspondência das

expectativas de performance por parte dos jovens *trainees*. Por conta disso, foi observado que algumas empresas estão buscando alternativas no recrutamento dos profissionais, como o Programa *Trainee* Executivo, com o objetivo de selecionar pessoas teoricamente mais preparadas para assumir cargos de relevância na estrutura organizacional.

Este fato revela uma possível contradição na proposta feita no recrutamento de *trainees*, pois é dito que não é necessário ter experiência para assumir responsabilidades na organização, mas, ao mesmo tempo, busca-se encontrar uma saída para a falta de experiência de alguns profissionais. Porém, considera-se importante destacar que parte das entrevistadas deste grupo afirmou ainda não ter ouvido falar da proposta do *Trainee* Executivo.

Portanto, a partir da utilização corrente de expressões, como “mercado de trabalho aquecido”; “mercado competitivo”; “o mercado quer pessoas jovens e qualificadas”; utilizadas pelos participantes, constata-se que o mercado de trabalho para jovens recém formados tem se mostrado promissor com relação às oportunidades para este público, pois há possibilidades de inserção em organizações corporativas mesmo para os sem experiência. Porém, isso é para os estão “preparados”, como os que cursaram a graduação em uma universidade de renome e agregaram investimentos em educação no currículo, necessários para uma boa colocação no mercado, como domínio de idiomas e experiência no exterior, pois é cada vez maior a concorrência para as vagas ditas mais bem sucedidas, como as dos Programas *Trainee*.

4.2.2 Os Jovens e o Trabalho

Com o objetivo de conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*, os participantes foram questionados indiretamente a respeito das suas impressões sobre a relação dos jovens com o trabalho, bem como a maneira como estes conduzem as suas escolhas sobre a trajetória profissional. Também foram levantados os motivos que os levam a optar pelos Programas *Trainee* para se inserir no mercado de trabalho e as possíveis contribuições que estes programas trazem para a vida destes jovens.

4.2.2.1 Relação dos jovens com o trabalho

Para os que têm uma ideia construída dos Programas *Trainee* (Grupo II), ou seja, que não são *trainees*, o trabalho aparece como meio de realização pessoal, de remuneração, de se sentir útil, de desenvolvimento e de reconhecimento.

Eu associo trabalho muito... [a] você fazer aquilo assim que te dá prazer, que você vai ser reconhecido por aquilo, que obviamente vai te dar algum retorno (GIOVANNA, 25 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

[O trabalho é] algo que proporciona um ambiente em que se possa desenvolver outras habilidades, interesses, perspectivas (RODOLFO, 24 anos, formado em Administração, analista da Lisp).

Estas manifestações corroboram o estudo de Guimarães (2005), que sugere que o trabalho para os jovens não se origina somente do seu significado ético, mas sim da sua importância principalmente como uma demanda a satisfazer do que como um valor a cultivar. No entanto, tanto para grande parte dos jovens do Grupo II, como para os entrevistados do Grupo III (*trainees* e *ex-trainees*), o emprego não parece ter a mesma importância que o trabalho tem na vida deles.

Então trabalho pra mim (...) é um dos principais pontos da minha vida, até por que se tu for parar pra pensar assim tu passa a principal parte da tua vida trabalhando. Então eu quero aproveitar ao máximo isso (...) me divertindo mesmo, trabalhando, trabalho para mim tem que ser uma coisa que te dê prazer. (...) A minha ideia, enquanto eu tiver feliz aqui, vou ficando, sabe, fazendo uma coisa que eu acho legal. (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Quando o trabalho vira rotina, é hora de mudar (FLORIANO, 25 anos, *ex-trainee* e analista da Delphi).

Temos que escolher [o trabalho] com muita sabedoria, pois é uma relação que acaba durando mais do que a maioria dos casamentos. O bom é que sempre podemos optar em trocar de escopo, área ou empresa. Passamos mais de oito horas por dia no trabalho, vemos mais os colegas do que nossas famílias. Por isso, o clima deve ser

agradável (com ênfase) e as tarefas **motivantes** (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Filosoficamente: [o trabalho é] a maneira do homem sentir-se útil e ganhar a vida...
Na **prática** (com ênfase): uma M se não for para fazer todo dia algo que tu gosta...
Uma rotina obrigatória que tu tens que aprender a fazer de forma prazerosa (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda da Path).

Trabalho é o lugar onde coloco em prática o conhecimento adquirido na faculdade e onde encontro sentido pra orientar minha vida (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

Assim, o trabalho é apresentado como algo relacionado ao prazer e à realização pessoal, é central independente do emprego, pois este pode (e deve) ser trocado quando não corresponde mais às suas expectativas. Mais do que isso, o trabalho aparece como um elemento muitas vezes mais forte que a família, muito pouco citada na pesquisa, tendo sido encontradas somente quatro alusões.

Embora tenham sido respondidas perguntas sobre aspectos da vida profissional, acredita-se que estas seriam comumente associadas à família. Além disso, quando esta foi mencionada não foi com relação a planos para o futuro, mas sim em outros contextos, como o citado acima, por exemplo. O baixo número de referências a família despertou atenção, tanto que foram retomados os contatos com os entrevistados para questionar sobre aspectos familiares, principalmente sobre objetivos de vida ligados ou não à constituição de família.

Questionados a respeito da sua situação atual com relação à família e sobre os planos para o futuro, os jovens dos Grupos II e III apresentaram características semelhantes: a maioria mora sozinho (sem os pais) ou pretende fazer isso em breve, e os que estão solteiros têm namorada (o) e pretendem casar e ter filhos, mas não agora.

Embora uma das entrevistadas, casada e *trainee*, tenha apontado que da sua turma de *trainees* todos tinham namorado (a) na época da seleção e credite a isso possivelmente uma carga de seriedade e comprometimento nos jovens, nota-se que nas empresas há preferência por candidatos solteiros e sem relacionamento estável, uma vez que provavelmente sejam os mais disponíveis com relação a possíveis viagens, mudanças do local de residência e dedicação à empresa, já que no momento o foco estaria concentrado na vida profissional.

O livro de Ribeiro (2008, p. 52-53) explora esta ideia ao ilustrar o caso de um processo de seleção para *trainee*:

E o gerente explicou:

- *Primeiro, prefiro quem não namora, quem é solto. Prefiro gente que só curta “pegação”, assim não há problema se ele precisar viajar.* (...) O gerente pergunta para Eduarda [que é coordenadora da empresa] o que achou da sua técnica (...). Ela diz que nunca passaria numa entrevista com ele... Primeiro, tem um ótimo casamento e adora seu filho de cinco anos (...). Um silêncio de certa maneira constrangedor toma a sala. (...) O dia seguinte chega e o gerente manda Eduarda embora (...). O [novo] *trainee* ocupará o lugar de Eduarda.

Embora esta seja uma obra classificada pelo autor como baseada em fatos reais, contendo certas doses de ficção e de humor, não se pode negar que esta prática representa a da realidade vivenciada em algumas empresas. Além disso, é um livro acessível aos públicos interessados – grande parte dele está disponível gratuitamente na internet -, de fácil compreensão e que pode exercer uma função de formar opiniões, tanto contrárias quanto confirmadoras a esta.

Com relação à importância dada ao trabalho ser maior muitas vezes do que a outros aspectos da vida, somente uma participante apresentou uma ideia contrária dos outros participantes.

Eu acho que é importante trabalhar (...) mas eu não boto o trabalho como centro da minha vida assim. Eu acho que ele é um dos objetivos, mas não é o principal, eu não vivo para trabalhar, eu não vivo para crescer na empresa, eu não vivo para crescer na hierarquia e me tornar presidente assim. O meu objetivo principal é que eu seja feliz no trabalho, se for como diretora, ótimo, se for como gerente, ok, se não for como nenhuma dessas, tudo bem. O importante é que eu goste do que eu to fazendo, que eu seja recompensada, bem recompensada por isso, mas que a minha vida não se resume a trabalho. Assim, gosto de investir, gosto de qualidade de vida, gosto de poder ter fim de semana, gosto de poder, sei lá, investir num mestrado, num doutorado, continuar estudando e não parar de ter essa parte pessoal assim, de capacitação pessoal mesmo. E eu acho que é isso, de balançar as duas coisas assim: carreira e o resto da vida (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

Porém, mesmo afirmando que o trabalho não é central na sua vida, a entrevistada aponta alguns objetivos, como investir em capacitação, como se isso fosse descolado da carreira profissional. Além disso, ao falar sobre seus “objetivos principais”, ela menciona que é “ser feliz no trabalho” e, logo após, cita três possíveis situações, sendo “diretora” a primeira lembrada, seguida de “gerente” e “nenhuma dessas”, juntamente com expressões que aparentemente refletem uma hierarquia de sentimentos, como “ótimo (...) “ok” (...) e “tudo bem”, respectivamente.

A partir destes discursos, nos quais se preconiza a satisfação no trabalho, têm-se as ideias de Giancarlo e Carlo, que apesar de terem sido *trainees* em duas organizações conhecidas e teoricamente propícias ao desenvolvimento da carreira corporativa, resolveram sair destas empresas para dar um novo rumo às suas trajetórias profissionais.

No horário em que não estávamos em aula, trabalhávamos... Era muito pesado por causa disso (...). Sei que não vou ser milionário, mas vou ter uma vida mais tranquila do que na indústria, e ensinar, algo que eu gosto, e me dá uma satisfação muito grande (GIANCARLO, 26 anos, *ex-trainee* da Delphi, mestrando da Icon).

Tínhamos que fazer o treinamento e depois trabalhar até muito tarde, pois eles nos viam como mão-de-obra e não como talento em desenvolvimento. Então isso fez eu ficar muito cansado (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

Sobre a carga de trabalho elevada dos jovens que buscam ascender profissionalmente, Pagès *et al.* (1987) destacam que algumas práticas das empresas tem o objetivo de convencer o jovem trabalhador a que ele sinta o desejo de construir sua carreira na organização, transformando este desejo em necessidade e, assim, fazendo com que ele suporte algumas situações, como estender o período de trabalho mesmo sem ganhar horas extras, por exemplo. Porém, esta pesquisa mostrou que embora existam muitos jovens que se submetam a um trabalho intenso, há uma tendência de também se valorizar aspectos como qualidade de vida, ao invés de unicamente se dedicar, sem limites, à construção da carreira profissional.

Muita gente depois da faculdade ou até depois do MBA acha que tá na hora de “dar pau” e acabam trabalhando pra consultoria de investimento que, normalmente, trabalha muito mais que oito horas por dia, trabalha de 12 a 14 horas por dia. Então, não tem um balanço muito bom da vida pessoal e da vida profissional. Mas, tem gente que escolhe fazer isso por alguns anos. Eu, provavelmente, não vou por este caminho (GIOVANNI, 28 anos, *ex-trainee* da Logo, mestrando da Tcl).

Este é um grupo de jovens que de certa maneira é diferenciado, pois, no geral, teve uma educação básica consistente e amparo familiar na maioria das vezes, o que proporcionou o acesso a universidades federais e/ou de primeira linha. Além disso, a uma formação complementar, que auxiliou o ingresso no mercado de trabalho de maneira considerada privilegiada, como alguns reconhecem. Isso pode fazer com que a visão de mundo e do trabalho destes jovens seja influenciada por estes aspectos.

Conforme destaca Guimarães (2005) não existe, portanto, um movimento de perda da importância do trabalho para os jovens, mas sim uma produção de novos significados, que refletem o atual contexto do mercado de trabalho, a maneira como se dá a inserção profissional, as expectativas com relação ao trabalho e o perfil do jovem trabalhador.

Portanto, os jovens do Grupo II apresentaram ideias correlatas com relação ao trabalho, pois todos mencionaram aspectos como: meio de autorrealização, desenvolvimento pessoal, se sentir útil, ser reconhecido e ter uma remuneração pelos serviços prestados. Já o Grupo III que é maior (24), apresentou uma maior diversidade de ideias, mas, no geral apresentam significados semelhantes aos já mencionados, incluindo-se a ideia de se gostar do que faz para se sentir realmente realizado. No Quadro 12 apresenta-se um resumo dos significados do trabalho para os jovens entrevistados.

O que é trabalho?	
Grupo II: Jovens que têm uma ideia construída dos PGT	Grupo III: Jovens <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>
“Trabalho é envolver-se com algo que lhe dê satisfação e com o qual você se sinta útil. Se a remuneração lhe permitir ter uma vida digna, está ótimo!” (TEODORA)	“Trabalho é uma esfera da vida, cujo objetivo principal é ganhar dinheiro, obter conforto financeiro, mas também importante para a realização pessoal. (LAURA)”
“O trabalho faz com que nos sintamos úteis, necessários e é muito gratificante.” (SAMANTA)	“O trabalho pra mim tem que ser num lugar que eu goste, gostar do meu trabalho em si, mas também tem que gostar das pessoas, do ambiente que to trabalhando, porque com certeza, todo mundo tem que trabalhar, porque no final das contas tem que se sustentar e todo mundo gosta de sentir <i>usefull</i> , de poder ajudar e agregar e crescer.” (GIOVANNI)
Ideia Geral	
Trabalho é visto como meio de realização pessoal, de remuneração, de se sentir útil, de desenvolvimento e de reconhecimento.	Trabalho como meio de ganhar dinheiro e garantir o sustento, de realização, crescimento e de se sentir útil, mas há que se gostar do que faz.

Quadro 12 - Resumo sobre a relação dos jovens com o trabalho

4.2.2.2 Os Programas *Trainee*: os primeiros passos na carreira corporativa

Os jovens participantes dos Grupos II e III foram questionados sobre os motivos que os levaram a optar pelos Programas *Trainee* como meio de se inserir no mercado de trabalho após a conclusão do curso universitário. Para os do Grupo II, que não são *trainees*, há uma diversidade de razões que levam/levaram estes jovens a disputar estas concorridas vagas, entre elas as próprias empresas que oferecem este tipo de Programa, as quais geralmente são grandes e têm uma boa perspectiva de crescimento no mercado na visão destes.

[O Programa *Trainee*] é uma das formas de ingresso nas grandes empresas, pois, embora não seja um processo fácil, as outras são ainda piores. Acredito que sempre tive essa vontade, visto que as universidades nos mostram muito mais estas instituições do que nos preparam para empreender ou lidar com micro/pequenas organizações (TEODORA, 24 anos, formada em Administração, assistente administrativa da C).

Ao mencionar que as “universidades mostram mais estas instituições”, pode-se considerar que muitas vezes o direcionamento da formação para os estudantes de Administração seja para as grandes empresas, muito pela literatura da área ser embasada em casos, exemplos e exercícios sobre aspectos de gestão destas. Há também a influência exercida pelo uso de campanhas publicitárias em maior número pelas grandes empresas, as quais disponibilizam mais recursos a este fim, conforme constatam Abreu *et al.* (2004).

Há ainda os que afirmam valorizar na hora da escolha o salário oferecido pela empresa, as possibilidades de crescimento e as oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

(...) desde a graduação eu acompanhava em sites, em jornal, eu achava [o PGT] interessante por proporcionar uma remuneração boa desde início e tu já entrar num cargo de representatividade numa empresa, tem um plano de carreira bem organizado, que muitas empresas não tem (...) tu pode começar com uma função e ficar lá um tempão, dependendo do tamanho da empresa tu tem dificuldade de demonstrar o teu trabalho e ser visível (...) eu acho interessante para ingressar no mercado de trabalho e tem também aquele papel de executivo, tu pode depois também se deslocar para outra empresa (LIANA, 26 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Depois que me formei e percebi que seria a melhor forma de me inserir no mercado de trabalho com uma boa remuneração e sem precisar trabalhar anos para conseguir uma posição privilegiada em uma empresa (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando da Icon).

Quando me formei achei que a melhor opção seria fazer o processo de *trainee*. Saí da faculdade com aquela insegurança de que “não sei nada” e eu tinha a impressão que o *trainee*, era uma continuação do “estágio”; era mais prático e uma forma de “confiar” mais em mim (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

Ainda, para os participantes do Grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, os motivos da escolha pelos Programas *Trainee* para se inserir no mercado corporativo não foram muito diferentes, embora alguns tenham afirmado que não conheciam este tipo de Programa até fazer a inscrição para a empresa em que trabalham hoje.

Foi assim, minha irmã falou que saiu no jornal que tava tendo vaga pra *trainee* (...), daí me inscrevi. (...) eu não sou nada informado sobre programa de *trainees* (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

(...) não sabia muito bem, mas eu sabia que era uma coisa bem vista pela empresa (...). Realmente tinha um investimento da empresa neles então foi uma coisa assim que eu... “ah, meu sonho é ser *trainee*” eu nunca tive isso assim. Mas eu vi isso como uma boa oportunidade (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

Minha ex-namorada me incentivou assim como ela fazia com todas as oportunidades de emprego que ela via nos classificados. Nunca dava bola, mas daquela vez me pareceu interessante. Nunca tive esse sonho de *trainee*. Na verdade, nem sabia o que era um *trainee* quando me inscrevi (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Bom, pra quem vem do Jornalismo, *trainee* não é uma carreira óbvia (ENRICO, 27 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

Estes quatro participantes, assim como outros que não vislumbravam a carreira de *trainee* durante o período de faculdade, são da área de Comunicação Social, na qual não há tradicionalmente uma grande oferta de vagas para *trainee*. Por outro lado, em cursos como Administração e Engenharias, este tipo de Programa é mais divulgado e, por isso, talvez desperte maior interesse nos jovens que buscam seguir os passos de uma carreira corporativa.

Desde a época da graduação acompanho alguns modelos de programas de *trainees* de muito sucesso e tinha o sonho de fazer parte por alguns motivos. O programa de

formação, o investimento é pesado; o desafio de ser aprovado em uma concorrência muito grande; a visibilidade de carreira (...) (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Desde antes, a gente já tem essa cultura na faculdade, né, assim, a gente conversa com algum colega, com pessoas que já se formaram recentemente, e vai buscando informações (...) e tal, e já se tem essa cultura, assim, “olha, procura programa de *trainee*, programa *trainee* é melhor forma de tu entrar numa empresa” (ENNIO, 28 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

Desde o primeiro semestre da faculdade tive a vontade de entrar em um Programa de *Trainee*, pois considero ser a melhor forma de ingressar no mercado de trabalho, devido ao grande reconhecimento e apoio ao desenvolvimento do profissional (ANTONIO, 25 anos, *ex-trainee* e analista da Delphi).

Ainda, considera-se que por se tratar de áreas do conhecimento diferentes, estes jovens apresentem também diferentes *ethos* de formação para o mercado.

Todos os jovens do Grupo II, que tentaram ou ainda tentam participar de Programas *Trainee* afirmaram ter se inscrito em mais de um processo seletivo deste tipo.

[Fiz a inscrição] pra vários, nem sei quantos. Ah, eu acredito que pra pegar experiência nos Programas (...). E em função de oportunidade, aproveitar tudo que aparece pra, digamos assim, “atirar pra tudo quanto é lado” pra ver onde que tu tem retorno, que nem sempre dá. Alguns PT tem, por exemplo, os testes na internet que são um pouco mais fáceis, outros são mais difíceis, então tu vai tendo experiência nos programas (LIANA, 26 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Sim, porque eu não consigo ficar parada. E o que aparecia eu me inscrevia... Independente da empresa (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

Não me inscrevi em mais, pois a maioria já tinha encerrado as inscrições quando comecei a procurar. Na época o que tinha em mente era ser *trainee* não importava a empresa (TULIO, 24 anos, *ex-trainee* e consultor da Harbour).

Seja para buscar experiência nos processos seletivos para *trainee*, para aproveitar as oportunidades, para ter mais chances de ser aprovado ou porque tinha pressa em se inserir no mercado de trabalho, os candidatos a *trainee* geralmente costumam fazer mais de uma inscrição nos processos seletivos, confirmando o que foi apresentado anteriormente por Ribeiro (2009). Acredita-se, ainda, que muitas vezes interessa mais aos jovens o fato de ser *trainee*, independente da empresa onde conquistou a vaga o que remete ao estudo de CLARO *et al.* (2010), que afirmam que a única certeza destes é a imprevisibilidade dos

acontecimentos, fazendo com que sintam a necessidade de estar sempre atualizados para não perder sua competitividade no mercado.

No entanto, no decorrer do processo seletivo, os jovens, principalmente os do Grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, afirmaram ter buscado informações a respeito da empresa para então decidir se continuavam ou não disputando a vaga para *trainee*.

[A vaga de] *trainee* me chamou a atenção primeiro. Então as empresas que tinham programa de *trainee* sério foram as empresas que eu considerei (...).

Pesquisadora: O que tu consideras [um Programa Trainee] sério? Por quais motivos tu não farias o PGT de algumas empresas?

Empresas de cigarro, por exemplo, eu sou fortemente contra esse tipo de produto. (...) Algumas empresas têm uma postura profissional muito agressiva, postura de mercado muito agressiva, então os funcionários eles são desde o princípio treinados para serem extremamente agressivos, pra ser agressivos contra empresas concorrentes, pra ser agressivos com produtos concorrentes, então, é uma postura profissional que eu também não concordo, não (...) então as excluí (...). Tem algumas empresas que tem programa de *trainee* que na verdade são programas de estágio pra formados (...). [PGT sério para mim] é normalmente estar associado a um número pequeno de pessoas, (...) que tivesse um acompanhamento muito próximo do RH, que tivesse um programa de treinamento sólido, um programa de contato com as lideranças estabelecidas na empresa sólido, um programa que oferecesse *feedback* constante, oportunidade de crescimento claras, então esses foram os parâmetros que eu procurei e o que me levaram a classificar o que eu chamo de programa de *trainee* sério em empresas sérias, em empresas que eu estou alinhados com o posicionamento estratégico (TADDEO, 25 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

No mesmo dia em que passei no *trainee* da Pascal, fui selecionado para uma vaga na [nome de outra empresa]. Provavelmente, o salário era a metade e não teria nenhum treinamento ou capacitação. Mesmo assim iria pra [nome de outra empresa], caso me selecionassem para uma outra vaga que não fosse a [vaga que está hoje na Pascal] (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Estes jovens, mesmo ao procurar com afinco uma oportunidade no mercado de trabalho, demonstraram ter princípios éticos, orientação pela vocação e preferências demarcadas ao tomar suas decisões sobre os rumos da sua trajetória profissional, contrariando, nestes casos, a ideia de que os jovens orientam suas ações somente pela ambição de conquistar a vaga de *trainee*. Eles podem inclusive fazer a inscrição e participar da seleção de diversas empresas, mas não estão dispostos a assumir posições em empresas que não disponibilizam vagas de acordo com as suas áreas de interesse ou têm valores diferentes dos deles e/ou que eles não concordam.

Quando apresentaram a empresa, foi dito que “*o importante é o volume, a quantidade de unidades vendidas, queremos ser a número um em vendas do Brasil*”. Para começar, eu não sou vendedora. E independente do que aprendi na faculdade, eu tenho meus princípios. No momento em que estamos lidando com o sonho de pessoas, que é a casa própria, eu me coloco no lugar delas e priorizo a qualidade. Nesse momento, percebi que não queria esta empresa. Fui para outro processo seletivo e a mesma situação... tinham dois engenheiros (...) [foi pedido na dinâmica] “*façam uma bula para vocês, como se vocês fossem um remédio!*” (em tom irônico) eu já não sou a pessoa mais paciente do mundo... E acho [as dinâmicas de grupo] uma perda terrível de tempo... Só para constar tinha o item “prazo de validade”; quando apresentamos a nossa “bula”, muitos falaram “*prazo de validade indeterminado*” e outros: “*o produto não expira*” VAMOS COMBINAR NÉ? [com ênfase] Hipocrisia tem limite... (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

Surpreende o fato das empresas anunciarem que buscam jovens diferenciados pelo talento, inovadores, com espírito empreendedor, inteligentes, questionadores, e durante as etapas da seleção apresentarem propostas deste tipo, como expor a valorização da quantidade de unidades vendidas, em detrimento muitas vezes da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e, ainda, solicitar que apresentem “seu prazo de validade”.

Muitos entrevistados afirmaram ainda ter buscado informações com amigos, pessoas da família e conhecidos que foram ou tinham buscado vaga para *trainee*, com o objetivo de se informar melhor sobre as etapas dos Programas, sobre as empresas, sobre os candidatos, etc.

É importante (...) estar por dentro do ambiente interno e externo da empresa na qual deseja ingressar, estudar, ler sobre a empresa (DANILO, 29 anos, ex-*trainee* da Sql, empresário da Scala).

É grande a presença também de jovens em *sites* e portais relacionados ao assunto, participando dos fóruns de discussão e nas redes sociais *online*, nas quais eles criam grupos de relacionamento para trocar informações e dicas para ser bem sucedido na conquista da vaga nos Programas *Trainee*.

Além disso, os jovens demonstram segurança e autoconfiança nas suas escolhas também durante as etapas do processo seletivo.

(...) eu pensava assim nas minhas respostas, meio que elaborava quais perguntas que iam fazer. Então a maioria das vezes... a maioria das perguntas eu já tinha respondido pra mim mesmo, sabe. E daí isso me dava confiança assim... e a minha teoria é que com confiança a gente consegue assim, sabe. A confiança faz toda diferença. Daí quando eu pegava as primeiras duas, três perguntas eu sentia que a

RH gostou ali e coisa, daí eu “ah, tudo certo”, daí eu consegui ir bem (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Estas são algumas características semelhantes às apontadas por Howe e Strauss (2003) ao analisar os traços desta geração de jovens, principalmente a confiança em si mesmo e o fato de serem muito focados nos seus objetivos profissionais.

Dados os motivos que os levaram a se inscrever nestes Programas e a maneira como conduziram a participação nos processos, após o término da seleção para *trainee*, aprovados ou não, todos os jovens afirmaram ter somado pontos positivos de aprendizado, seja para a sua vida pessoal e/ou profissional.

Ah, acho que conhecer mais as empresas, a própria experiência de você participar de uma seleção, conhecer, ser amiga de outras pessoas, ver que você mesmo não tendo passado, ver que você tem capacidade. (...) Você sempre tem aquela coisa, ah são melhores do que eu e não é bem assim, sabe, você tem tanta capacidade quanto todo mundo que tá ali, você estudou, você se preparou (GIOVANNA, 25 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Acho que também gera um autoconhecimento, que não deixa de ser um retorno na tua prática profissional. Tu acaba vendo em quais momentos tu tem mais facilidade, em quais momentos tu tem mais dificuldade, que qualidades te sobressaem perante outras pessoas que são diferentes de ti, acho que o autoconhecimento é um ponto importante (LIANA, 26 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

A ideia dos Programas *Trainee* serem um meio de dar os primeiros passos na construção da carreira corporativa bem sucedida é confirmada pelos participantes, pois os jovens afirmaram ter buscado nestes Programas um meio de inserção diferenciado no mercado de trabalho. Mesmo os que ainda não conheciam os PGT hoje corroboram com esta ideia, muitas vezes indicando-os positivamente para os amigos, desde que estes tenham o “perfil para *trainee*”. Mas e que perfil é este? Existe um perfil dos *trainees*?

4.2.2.3 Perfil dos *trainees*

Considerando que cada empresa tem seus objetivos próprios com relação a um Programa *Trainee* e que, deste modo, possam selecionar jovens com características diferentes das demais, os entrevistados foram convidados a refletir se existe um perfil predominante dos jovens *trainees*. Alguns mencionaram não existir um perfil único dos *trainee*, no entanto, todos afirmaram existirem características muito correlatas com relação a esses jovens.

Para o Grupo I, os jovens *trainees* têm muitos pontos em comum. Eles são considerados mais preparados para assumir responsabilidades do que outros jovens, são comprometidos, têm preferência por empresas grandes nas quais possam crescer e se desenvolver profissionalmente, são dinâmicos, têm boa capacidade de comunicação, são questionadores, criativos, ansiosos, ambiciosos, preocupados com qualidade de vida e empreendedores. É exigido que eles tenham um bom nível cultural, e acredita-se que isso é possível, pelo fato da grande maioria ter passado por alguma experiência fora do Brasil, que possibilita também uma capacidade de adaptação, independência, entre outros atributos mencionados.

Nota-se que há uma predominância de exigência de características comportamentais, confirmando que as empresas buscam nos candidatos a *trainees* os que têm potencial para se desenvolver, e não necessariamente os mais preparados em nível de conhecimentos específicos inerentes à função que estes profissionais irão desempenhar ao longo da carreira.

Já para o Grupo II, os jovens *trainees* demonstram ter primeiramente coragem e persistência, pois muitos processos seletivos são longos e difíceis, fazendo com que o jovem siga tentando apesar de algumas frustrações; são sociáveis, pois na etapa final da seleção o contato com outros candidatos, que na verdade são concorrentes, mas também partilham dos mesmos anseios e angústias, é intenso; são jovens recém formados ou em vias de se formar, fluentes em alguma língua estrangeira, capacitados, curiosos, criativos, ansiosos, inovadores, que tenham vivido experiência internacional, dinâmicos, que saibam se comunicar, que queiram seguir carreira na empresa e que tenham espírito empreendedor e de liderança, mas que não utilizem disso para questionar a hierarquia da mesma.

Os que não são *trainees* falam de características muito semelhantes às do Grupo I, pois fazem parte do discurso corrente dos anúncios e outras inserções na mídia a respeito destes Programas e do que é esperado dos profissionais como um todo no mercado de trabalho. Alguns que desistiram de ser *trainee* não vêm no PGT uma forma de inserção diferenciada,

pois avaliam que o processo é muitas vezes inadequado e que não levam em conta alguns aspectos éticos, segundo eles, como apresentado por Samanta e Ignazio.

O Grupo III, de *trainees* e *ex-trainees*, mencionou como perfil característico do *trainee* basicamente ser jovem, dinâmico, visionário, ter capacidade de comunicação, inteligente, saber trabalhar em grupo, ser ético, maduro, pró-ativo, valorizar a empresa e buscar o aprendizado constantemente, o que, de certa forma, confirma com os perfis anteriormente traçados. Eles incluíram também alguns pontos que ainda não tinham sido abordados nesta questão pelos outros Grupos, como ser de classe média, ter formação em universidades reconhecidas e ter tido notas boas, além de ser competitivo e ter ambição.

Abaixo, apresenta-se o Quadro 13 que contém algumas falas representativas das características mencionadas como traços característicos dos *trainees* e a ideia geral dos três Grupos de análise.

É possível traçar um perfil dos <i>trainees</i>? Qual seria?		
Grupo I: Profissionais de RH	Grupo II: Jovens que têm uma ideia construída dos PGT	Grupo III: Jovens <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>
“Os <i>trainees</i> têm mais responsabilidade do que os estagiários, o <i>trainee</i> é mais preparado, mais comprometido (...), tem preferência pelas grandes empresas mais estruturadas e precisam de um bom suporte delas para se desenvolverem.” (STELA)	“Acredito que sim (...), acho que a disponibilidade de tempo, ter desprendimento um pouco da tua família, dos teus amigos, pelo menos por um tempo. Engajamento também acredito que tenha que ter, pró-atividade, acho que eles procuram um perfil que seja bem pró-ativo (...).” (LIANA)	“O perfil do <i>trainee</i> se aproxima do perfil de um gestor. Devem ser jovens dinâmicos, visionários e principalmente com grande potencial intelectual. Outras características também são importantes, como comunicação, trabalho em grupo, pró-atividade e competência operacional.” (TULIO)
“Não há um perfil único. Contudo, percebe-se que existem alguns traços comuns na chamada “geração Y” como dinamismo, capacidade de se comunicar bem, questionamento, criatividade, ansiedade em executar e ver os resultados em um curto prazo de tempo, entre outras características, como a preocupação com a qualidade de vida (...).” (RAFAELA)	“Claro! Quando fiz o processo (...) [de] uma incorporadora e construtora, concorri com administradores, contadores, pessoal do marketing, publicidade e propaganda. Recebemos o resultado no mesmo dia, e quem passou? Um de publicidade e propaganda e um de marketing! Eles querem pessoas que saibam se comunicar, pessoas dinâmicas, que falam bem e que convença - eu não estudei pra isso.” (SAMANTA)	“Eu acho que é uma pessoa assim, um perfil pessoal que a empresa aposta como um representante da cultura dessa empresa, que deve ser uma pessoa assim que seja competente internamente, mas que também seja representante externamente assim dos valores de uma empresa.” (ROMEO)
“Eu diria que sim, ele é um jovem com muita gana de conhecimento e de crescimento, crescimento vertical... horizontal (...)... e rápido! Ele normalmente é um jovem que já vem com uma cultura (...) bem	“Não sei se seria possível, mas em geral seguem algumas características: profissional recém formado ou em vias de se formar em alguma área do conhecimento interligada à gestão ou a alguma	“[<i>Trainee</i> é] uma pessoa inteligente que está com todo o gás para fazer o que a empresa quer.” (LUIGIA)

<p>desenvolvida. Normalmente é um jovem que já teve experiência fora do Brasil. E que fala pelo menos mais um idioma além do português, que já teve a vivência, né... em países diferentes, com culturas diferentes, o que traz uma questão de adaptabilidade, de o quanto ele se adapta a novos ambientes, a novos estímulos também de uma maneira mais fácil. Então além do conhecimento do idioma, da questão da perspectiva de carreira, do crescimento rápido... ele é um jovem que quer ta bem com ele mesmo. (...) ele quer uma empresa que ofereça qualidade de vida.” (EMANUELA)</p>	<p>área do <i>core business</i> da empresa; fluente em alguma língua estrangeira; capacitado o suficiente para atuar em sua área, mas que não tenha capacidade para questionar ou desafiar a estrutura hierárquica da empresa; [que] tenha um Orkut impecável para que os psicólogos não achem que você tem uma visão negativa a respeito da vida; tenha um perfil de liderança - o que eu acho bastante controverso, por que na verdade eles não querem um líder, mas sim uma pessoa que aceite com passividade os ditames da empresa; tenha vontade de seguir uma carreira na empresa, para diminuir os custos de treinamento de novos profissionais.” (IGNAZIO)</p>	
Ideia Geral		
<p>Responsáveis, dinâmicos, com boa capacidade de comunicação, são questionadores, criativos, ansiosos, ambiciosos, preocupados com qualidade de vida e empreendedores</p>	<p>Corajosos, persistentes, sociáveis, jovens, recém formados, fluentes em alguma língua estrangeira, capacitados, curiosos, criativos, ansiosos, inovadores, têm experiência no exterior, dinâmicos, que saibam se comunicar, dispostos a seguir carreira na empresa, líderes e empreendedores</p>	<p>Jovens, dinâmicos, visionários, têm capacidade de comunicação, inteligentes, sabem trabalhar em grupo, éticos, maduros, pró-ativos, competitivos, ambiciosos, valorizam a empresa e buscam o aprendizado constantemente</p>

Quadro 13 - Resumo de ideias sobre o “perfil dos *trainees*”

Corroboram-se os resultados encontrados por Araújo *et al.* (2007), que afirmam que os jovens *trainees* se caracterizam por serem capazes, dinâmicos, comunicativos e por terem se destacado em um processo seletivo muito concorrido. São considerados, portanto, os mais preparados para atender as demandas das organizações que os selecionaram.

Além disso, estas características não são muito diferentes das exigidas dos profissionais que buscam se inserir ou se manter no mercado de trabalho de maneira bem sucedida. O que, para alguns dos entrevistados, principalmente dos Grupos I e II, reflete uma contradição, pois se exigem certos atributos dos jovens, entretanto, nem sempre a estrutura da empresa está preparada para receber pessoas com estas características.

Eu acho que o jovem de forma geral e acho que o *trainee* mais talvez ainda tem um perfil muito assim de empreendedor, de necessitar de autonomia pra trabalhar, de ver perspectiva de crescimento, ... eu acho que esse é o perfil. E também é o perfil que, de alguma forma, as empresas também buscam, né... (...) Mas aí acho que há um paradoxo, porque eu acho que as empresas exigem, querem isso, mas nem

sempre elas tão preparadas pra receber um *trainee* dessa forma. Então o quê que a gente houve assim, que os recursos humanos tão querendo muito esse perfil, né, mas os gestores que recebem esses *trainees* (...) não tão preparados, a formação deles não era nesse sentido, então não sabem receber uma pessoa assim com tanta necessidade de autonomia, de realização etc. e tal. O *trainee*, por sua vez, eu acho que também acaba sendo muito estimulado com esses programas assim “*não, nós queremos formar sucessores, queremos gestores, a nossa aposta é em vocês*” também acho que entram muito afoitos nas empresas, né, querendo também crescer rapidamente “*eu quero ser presidente daqui a um ano*” (...) (LETIZIA, diretora executiva da Basic, agência que não faz PGT).

Influenciados pela visão do “perfil ideal” do *trainee* propagada pela publicidade em torno dos programas, os jovens buscam agir como líderes e no processo seletivo precisam impor-se demonstrando que têm esta capacidade.

(...) na dinâmica eles dividem os grupos e fica aquela pessoinha ali monitorando cada grupo. (...) Aí assim, tá todo mundo focado na tarefa, quando a mulher passa todo mundo quer falar na mesma hora, pra mulher vê que você tá falando. Quando vai pra apresentação lá na frente também, porque a gente discute, depois apresenta lá na frente, aí fica essa guerra assim, você tem que falar alguma coisa, é muita pressão, você só tem aquele tempinho ali (GIOVANNA, 25 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

A homogeneidade me parece um resquício do pensamento gerado desde a revolução industrial. Agora esse pensamento chegou às faculdades e estamos gerando cérebros numa produção em massa. Chaplin poderia rodar um filme sobre os “Tempos Modernos” nas escolas (PIETRO, 26 anos, ex-*trainee* e analista sênior da Pascal).

Assim, os candidatos sentem-se pressionados a agir de acordo com o “perfil ideal” esperado, pois pensam que ao demonstrar certos atributos, serão notados e se destacarão no concorrido – e heterogêneo – mercado de trabalho.

Além disso, o fato dos gestores buscarem selecionar pessoas com o perfil semelhante pode estimular a competitividade entre os jovens, pois por mais que todos sejam “especiais” para a empresa, não irão surgir vagas em cargos gerenciais para todos ao mesmo tempo. Isso gera uma concorrência entre os *trainees*, fazendo com que alguns desenvolvam comportamento de *workaholic* no trabalho, conforme mencionado por um dos entrevistados, isto é, o indivíduo se dedica às suas tarefas, rompendo a barreira das horas de trabalho, tudo para alcançar o tal desenvolvimento acelerado na carreira, pregado nos discursos empresariais.

4.2.3 Carreira

Com o objetivo de descrever as expectativas de carreira dos que buscam ingresso ou ingressam nos Programas *Trainee*, os participantes dos Grupos II e III foram questionados a respeito da sua trajetória e de seus anseios profissionais para os próximos cinco anos. Estipular este período foi necessário para estabelecer um limite de tempo para os jovens refletirem a respeito da carreira. Mesmo tratando-se de um futuro próximo, buscou-se analisar as expectativas destes jovens sobre a carreira profissional.

A partir do relato dos entrevistados, tem-se que a maioria se preocupa com a qualificação, tanto que os dois grupos são formados por jovens que recentemente concluíram sua graduação e, mesmo assim, a maioria destes já terminou ou está cursando pós-graduação, e/ou fez algum investimento em cursos no exterior durante a faculdade. Estes, que buscaram qualificação além do curso de graduação são cinco dos sete participantes do Grupo II, e 17 dos 24 participantes do Grupo III. Além disso, alguns entrevistados que não fazem parte deste grupo específico afirmaram que em poucos anos pretendem ingressar em algum curso complementar à formação universitária.

Quanto às expectativas para os próximos cinco anos, poucos respondentes afirmaram ter dúvidas com relação aos seus objetivos ligados ao trabalho. No entanto, todos apresentaram ao menos alternativas a serem seguidas.

Primeiramente devo assumir a posição de especialista na área de minha escolha, minha expectativa é me destacar no desenvolvimento das minhas atividades para nesse prazo estar assumindo uma posição gerencial...ou embarcando em algum projeto fora do país, tenho vontade de viver essa experiência por um ou dois anos (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Há também os jovens que afirmaram ter objetivos mais específicos.

[Minha expectativa é conseguir] duas promoções horizontais e chegar a gerente de área (RODOLFO, 24 anos, formado em Administração, analista da Lisp).

Adquirir experiência e conhecer o mercado para abrir a minha própria empresa (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

E, ainda, os jovens que relacionam a carreira aos seus objetivos ligados ao desejo de se realizarem profissionalmente, fazendo o que gostam. Como por exemplo,

(...) não adianta ficar planejando assim, o quê que eu vou fazer daqui a três, quatro, cinco anos, mas sim saber o quê que eu gosto de fazer. (...) Então assim o meu plano pra daqui a cinco anos é continuar fazendo uma coisa que eu ache atrativo acordar todos os dias e fazer. Esse é o plano (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

(...) eu vejo assim que se a empresa não me der o retorno que eu quero, que eu espero, enfim, por algum motivo eu não esteja muito feliz aqui, ou eu tinha expectativa e não foi cumprida, sei lá, eu não vejo problemas em procurar outra coisa (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

Deste modo, a maioria dos entrevistados discorreu sobre seus projetos e pretensões profissionais e pôde-se observar que há um tipo de carreira comum para grande parte destes jovens, a carreira multidirecional. Apresentada inicialmente por Baruch (2006), este tipo de carreira é distinta a carreira linear, dependentes da estrutura e cultura da organização, que oferecem aos indivíduos uma única rota ascendente. A carreira multidirecional é considerada flexível, dinâmica e aberta a diferentes direções e possibilidades, pois se considera a possibilidade de o profissional estabelecer novos objetivos e metas no decorrer da sua vida.

Agora que estou indo fazer mestrado (...) sinceramente não sei (risos) posso (...) tentar doutorado, se gostar do ambiente acadêmico; abrir minha consultoria especializada (...); ou voltar pro mercado (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

Mas, esse é o Plano A, tenho outras ideias, mas ainda tenho tempo para decidir, me formo só em maio do ano que vem né (GIOVANNI, 28 anos, *ex-trainee* da Logo, mestrando da Tcl).

Para estes jovens a carreira ainda está em construção, no entanto, demonstram amadurecimento com relação a esta, tanto que todos expuseram pelo menos um objetivo. Embora se tenha perguntado sobre expectativas profissionais, observa-se que não houve nenhum comentário nas perguntas relativas à carreira, que eram mais ligadas ao estilo de vida como um todo, sobre aspectos familiares, como objetivos de constituir família, casar, ter filhos, conforme comentado na seção anterior.

Assim, tem-se que uma possível tendência dos jovens primeiro tentarem estruturar a vida profissional para depois pensar no lado pessoal. E esta mudança social acaba refletindo também nos Programas *Trainee*, principalmente com relação à idade de alguns selecionados.

Até poucos anos atrás a gente via os PGT na prática recrutavam jovens até 23, 24 anos, com os nossos jovens saindo de casa um pouquinho mais tarde também os PGT eles estão se adaptando um pouco a essa nova realidade. Então a gente vê aí algumas empresas recrutando *trainees* de 27 até 28 anos, eventualmente uma ou outra até 30 anos, né (EMANUELA, coordenadora de R&S e Desenvolvimento da Ada, que não tem Programa *Trainee*).

Tal como um fenômeno social, os Programas *Trainee* influenciam e sofrem influência do meio. Seja ao despertar mudanças no comportamento dos jovens, como conclui Abreu *et al.* (2004), como estimular altos níveis de qualificação dos que desejam ingressar neste tipo de Programa, ou ao alterar os seus planos de vida para acompanhar certas mudanças ocorridas na sociedade, principalmente ligadas ao seu público alvo, os jovens recém formados que buscam inserção nas organizações e almejam construir uma carreira corporativa bem sucedida.

Portanto, a partir da observação deste fenômeno, foi dado o estímulo a realizar esta pesquisa e buscar entender as diversas circunstâncias que influenciam no desenvolvimento do mesmo. A seguir, é apresentada a análise dos resultados sobre o quarto marco deste estudo, os Programas *Trainee*.

4.2.4 Programas *Trainee*

Com o objetivo principal de verificar as razões que levam as empresas a implementarem Programas *Trainee*, os participantes expuseram suas opiniões sobre este tipo de Programa como um todo. Foram abordadas as características dos principais PGT disponíveis hoje no mercado; as expectativas que despertam nos candidatos em geral; a receptividade na empresa aos novos *trainees*; os Programas *Trainee* na visão dos entrevistados; o que as organizações esperam dos seus *trainees* no trabalho; quais as vantagens e desvantagens para a organização de estruturar um Programa *Trainee*, até finalmente, chegar ao aos motivos que levam as organizações a implementarem os PGT.

4.2.4.1 Como são estruturados alguns dos principais Programas *Trainee* no mercado de trabalho brasileiro

Além das três organizações que tiveram representantes que participaram deste estudo como entrevistados foi possível ter acesso também aos documentos internos de mais três empresas que oferecem Programas *Trainee* igualmente tradicionais e reconhecidos em todo o Brasil. Assim, pode-se observar que os PGT das grandes empresas, em geral, têm características muito semelhantes.

Normalmente, a seleção dos Programas de *Trainee* segue um padrão: triagem de currículo, testes *online* de inglês e raciocínio lógico, dinâmica de grupo e entrevistas. A Harbour também seguiu esse modelo. Acredito que esse padrão seja muito bom, pois em meio a milhares de candidatos, são necessárias várias etapas para minimizar o erro e selecionar os melhores (TULIO, 24 anos, *ex-trainee* e consultor da Harbour).

Com relação a este “padrão” de seleção, como muitas empresas contratam consultorias para realizá-la, isso realmente ocorre. Além disso, muitas organizações copiam o modelo de outras, por achar que é a melhor forma de avaliar os *trainees* de maneira completa e imparcial. Após o processo seletivo é que as organizações apresentam mais diferenças no decorrer das etapas. Nesta pesquisa, têm-se o exemplo de vários Programas *Trainee*, de empresas dos mais variados setores, mas que apresentam muitas semelhanças também nestes quesitos.

A empresa Lua, que tem um PGT muito conhecido no Brasil pela sua formação de líderes, foi representada pela sua coordenadora de desenvolvimento de liderança, que apresentou as principais etapas após o período de seleção do seu Programa após a seleção dos candidatos.

O Programa tem duração de dois anos. A formação dele é inovadora que conta com trabalhos presenciais e virtuais. Algumas características do programa são:
- Processo robusto da integração à Lua (de janeiro ao final do março),

- *Job rotation* e trabalho por projetos (cada *trainee* passará por três *jobs* de sete meses cada);
- Avaliação periódica de performance e desenvolvimento;
- Uso de plataforma virtual para troca e colaboração;
- *Coaching* mensal como ferramenta de desenvolvimento;
- Encontros trimestrais do grupo dos *trainees* para abordar temas de negócio e temas transversais para o desenvolvimento dos *trainees*;
- Nós nos inspiramos no Modelo de Desenvolvimento Integral que valoriza diversas linhas de desenvolvimento (emocional, cognitivo, ético), um olhar para o interno e externo do indivíduo e do coletivo, etc. (TABITA, coordenadora de desenvolvimento de liderança da Lua, organização que tem PGT).

O PGT da empresa Pascal também apresentou basicamente as mesmas características.

O Programa durou de agosto de 2007 a novembro de 2008. No início (...) tivemos três meses de *job rotation*, que basicamente era manter a turma junta em uma sala e a cada dia um gestor apresentar sua área para o grupo. Depois, fomos para nossas devidas áreas para trabalhar e, esporadicamente, tínhamos cursos com a ESPM. Em paralelo tínhamos que escrever um projeto de melhorias para empresa, no estilo monografia. No final do programa, a turma foi avaliada pelas notas e pela participação no programa, além de uma entrevista com psicólogos contratados. Os cinco melhores colocados foram convidados a continuar o processo de desenvolvimento por mais dois anos (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

No entanto, alguns entrevistados já demonstraram seu desapontamento ainda no início das etapas após o processo seletivo.

Tivemos um curso de duas semanas e depois ficamos aguardando pelos projetos. Quando começamos, fomos meio que jogamos no cliente, obrigados a aprender o trabalho. Nessa empresa, especificamente, era normal trabalhar 12 horas diárias e o salário não compensava nem um pouco (LORENZA, 28 anos, *ex-trainee* da Java, administradora da Perl).

Foi apresentada toda a hierarquia da empresa, mas para demorar para subir de cargo, eles fazem *job rotation*. (...) primeira semana de apresentação da empresa, todos os diretores, cargos, áreas... duas semanas de cursos (...), na quarta semana entra pra empresa, daí tem um mês de treinamento na área que vai atuar fazendo relatórios e análise. Toda semana tem treinamento em áreas diferentes, info sobre as políticas da empresa, uma lavagem cerebral (...) (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestrandia da Path).

Pude verificar que, na realidade, não funciona. A única coisa que ocorreu foram dois seminários de uma semana com todos os *trainees* do Brasil, no período de um ano (ANGELO, 29 anos, *ex-trainee* da Fortran, administrador da Perl).

De maneira geral, os PGT têm características próximas, mas a ocorrência de desapontamento foi primeiramente por ingressar na empresa e não ter um programa de treinamento estruturado e pela ausência de um plano de carreira formalizado, segundo os entrevistados. Além disso, alguns *trainees* não se sentiram desafiados, pois afirmaram que comumente todos eram contratados e, por isso, não sentiam que seu esforço e dedicação nos primeiros meses eram recompensados. E, muitas vezes, eram solicitados exclusivamente a cumprir tarefas rotineiras, as quais não exigiam muitos conhecimentos específicos. Assim, verifica-se que muitas das expectativas dos *trainees* com relação às suas funções não se consolidam após o ingresso nas empresas.

4.2.4.2 “Na prática sempre é diferente, né!” Há diferença entre as expectativas e a realidade após o ingresso nas empresas?

Dos 24 integrantes do Grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, entrevistados apenas oito afirmaram ter tido suas expectativas atendidas ao ingressar na empresa após o processo de seleção para *trainee*. Os demais ficaram divididos entre não ter tido as expectativas correspondidas e ter atendido-as “em partes”. Embora o fato de se vislumbrar algo e na prática ocorrer de maneira diferente nem sempre é considerado negativo, pois alguns entrevistados afirmaram que criaram algumas expectativas em demasia pelo fato de não terem um conhecimento prévio sobre quais são as funções de um *trainee*.

Eu acho que assim, a gente fantasia muito como é que vai ser e na prática sempre é diferente, né! Mas sei lá, eu ficava pensando que eu ia ser meio que um mini executivo ali... E oh ia tomar as decisões (...), eu ia ser o chefe, essas coisas, sabe? Mas claro isso é um pensamento inocente... (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Acho que assim, filtrando aquilo que é natural que a gente fantasia quando tá se inscrevendo no Programa, ou quando a gente lê aquele texto bonito que o pessoal faz pra chamar as pessoas, assim, atendeu totalmente, (...) tem coisas que a gente acha que seriam de um jeito, mas são de outro, e não é melhor nem pior apenas são diferentes (...) (PAOLO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Considera-se natural que se crie algumas expectativas que não sejam atendidas. No entanto, a frustração ocorre quando as promessas dos anúncios e dos próprios gestores do PGT não se tornam realidade.

Com a apresentação que o RH fez no início, achei que me tornaria gerente em três anos - estou como analista. Em termos de desenvolvimento comportamental, minhas expectativas foram superadas a tal ponto que prevalecem sobre as frustrações de cargo e funções. Em termos de amadurecimento e vivência, estou me sentindo como Brasília "50 anos em 5" (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Foram em parte. Contribuí para o amadurecimento profissional. No entanto, não foi tão desafiador quanto eu pensava, as formas de avaliação não foram claras e lineares para todos os *trainees*. O programa dependia demais da atuação do *sponsor*, por isso não seguia padronização nesses quesitos (LAURA, 24 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Logo).

Nestes casos, a frustração com relação ao cargo e aos desafios esperados foi superada devido a outros ganhos, como vivência na empresa e amadurecimento profissional. Já os participantes que se demonstraram insatisfeitos com relação às expectativas com o PGT e o que foi vivenciado posteriormente nas empresas apresentam, na sua maioria, um ponto em comum: os chamados *coach*⁵⁸ dos *trainees* muitas vezes não estão devidamente preparados para assumir este papel. Tenham as mais diferentes denominações (chefe, *sponsor*, gerente, líder, *coach* ou tutor), referem-se ao profissional designado para acompanhar e gerenciar o *trainee* nos seus primeiros passos na empresa.

(...) a bagagem de treinamento foi sensacional, os desafios foram grandes, o *networking* dentro da empresa foi imenso, mas algumas áreas não estavam preparadas para receber *trainees*, teve um pouco de choque cultural... (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Não, pois a empresa vendeu um programa de formação, com apoio do RH e das Chefias e isso nunca aconteceu. Meu chefe direto não tinha qualquer preparo para treinar um *trainee* (ANGELO, 29 anos, *ex-trainee* da Fortran, administrador da Perl).

⁵⁸ *Coach* é um profissional qualificado a ajudar alguém a desenvolver suas competências, fazendo-o alterar seus posicionamentos e atitudes, sustentado por seus princípios e valores. E a expressão *coaching* serve para nomear esse processo de ajuda. No ambiente empresarial, segundo Rabaglio (2004), a técnica *coaching* é conhecida como um modo de gerenciamento e liderança de pessoas. Além disso, *coaching* também é compreendido como um processo devidamente delimitado, com objetivos claros que projetam ações e contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

Pedi demissão mesmo tendo proposta para ficar. O Programa me atendeu sim, eu adorei!!! Para mim foi a melhor coisa que fiz na minha vida (...). [Só sai] porque não gostei da gestora que entrou depois de mim. (...) Ela não tinha preparo algum! (LICIA, 26 anos, *ex-trainee* da Logo, consultora da Ruby).

Algumas [expectativas] sim e outras não. As que foram atendidas: desenvolvimento acelerado (...), no quesito salário também foi ótimo, pois meu salário quase dobrou nesse período. O que não foi atendido: o gestor não estava preparado pra receber o *trainee*, não havia alinhamento entre o que o RH dizia e o que acontecia (...), outro problema... A coordenadora do RH que cuidava do programa pediu demissão e ficamos sem ninguém pra nos orientar... Ficou tudo perdido, nada que eles combinavam acontecia e o programa perdeu um pouco da credibilidade. Esperava um *coaching* de um grande executivo (...). Na verdade... independente de salário e coisas do gênero, a maior expectativa é estar perto dos brilhantes executivos que queremos ser e aprender com eles (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

Assim, fica claro que estes profissionais assumem uma grande importância no processo de formação do *trainees*, considerando-se muitas vezes fundamentais para o desenvolvimento e a permanência destes na empresa. Inclusive, o fato dos *trainees* terem um maior contato com executivos e ter a possibilidade de emitir sua opinião e ser ouvido na empresa muitas vezes se torna o diferencial do cargo de *trainee* comparado a outros profissionais, gerando uma satisfação nos jovens *trainees*.

Quando tu tá num Programa de *Trainee* tu acaba entrando em contato com um desses caras (...) a gente acabou tendo palestras e tal. O que aconteceu... já que todo mundo sabia que a gente era *trainee*, se quisesse bater na porta desses caras: “*pô, tu tem uns minutos pra conversar? Eu tenho uma ideia diferente pra empresa*”. Ou: “*pô, tu tem uns minutos pra conversar sobre carreira comigo?*” (...). O pessoal era muito mais aberto a nos receber do que seriam abertos a receber um estagiário, como eu era antes ou um analista (GIOVANNI, 28 anos, *ex-trainee* da Logo, mestrando da Tcl).

Senti que tinha uma atenção especial volta para mim, obtive investimentos em cursos e a oportunidade de conhecer o *board*, [os diretores], da empresa faz diferença (MARTINA, 26 anos, *trainee* da Logo).

E aí (...) eu comecei a ver “*que vocês serão os futuros gestores e tal*” (...). Mas assim, uma coisa que eu não tinha essa expectativa e que foi se mostrando ao longo do processo é que a empresa te dá muito carta branca pra tu opinar mesmo. Então eu sou muito franca com todo mundo que me pergunta, os *sponsor*, os RH (...). E assim a gente diz que parece que *trainee* tem meio que licença poética pra fazer esse tipo de coisa. E eu já acho que não só *trainee* deveria ter essa liberdade assim, eu acho que deveria ser mais... Não só para alguns, né. Acho que todo mundo deveria poder contribuir e tal. O que nem sempre acontece (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

Com relação aos objetivos e expectativas dos gestores de empresas com os PGT, todos apresentaram discursos ligados à formação de jovens para atender às necessidades de crescimento e expansão destas. Algumas já deixam claro nos primeiros momentos a grande possibilidade de se ocupar postos de liderança na hierarquia organizacional.

Proporcionar aos *trainees* uma visão sistêmica do negócio (...) e não apenas de sua área de especialidade técnica, iniciando assim a preparação dos futuros gestores da Empresa (documento interno de uma das dez maiores empresas globais do seu ramo, Programa *Trainee* 2003).

Nos materiais de apresentação aos novos *trainees*, durante a ambientação destes, há ainda as organizações que evidenciam suas expectativas com relação aos jovens.

Missão: trazer os **MELHORES** [grifos do material] candidatos do mercado (documento interno de uma das maiores empresas exportadoras do Brasil, Programa *Trainee* 2006-2007).

Tanto que nos principais portais relacionados aos Programas *Trainee* na internet é comum encontrar expressões de estímulo ao ingresso dos jovens nestes Programas como forma de assim ser o melhor, bem sucedido, um vencedor, etc.

Bom mesmo é ser o melhor (PORTAL DO *TRAINEE*, 2009).

Tudo para você não perder sua vaga de vista e começar logo a escrever sua história de sucesso (PORTAL *MYTRAINEE*, 2010).

Conforme já mencionado, acredita-se que essas ações mexam com o imaginário dos jovens, pois muitos deles vêm nos Programas *Trainee* um meio de alcançar seus objetivos de forma mais rápida. E não só relacionados à carreira, mas também como se desenvolver, ser bem sucedido, crescer, ser um vencedor, encarar desafios, etc., ratificando as conclusões ligadas a “ideologia de sucesso” destes Programas, de Martins e Bulgacov (2006). Essa constatação também pode ser corroborada na pesquisa de Abreu *et al.* (2004), na qual concluem que além de um instrumento de recrutamento, estes processos seletivos das grandes empresas, tanto para estágios quanto para *trainees*, são também instrumentos publicitários.

Verifica-se a sedução utilizada pelas empresas, que explicam a publicidade no mercado de trabalho originada pela grande concorrência pelos jovens talentos.

As empresas, portanto, “funcionam como uma câmara de amplificação de um discurso social difundido pela mídia sobre o novo trabalho e o novo trabalhador” (Abreu *et al.*, 2004, p. 14), influenciando diretamente no comportamento dos jovens, os quais vislumbram nos Programas *Trainee* a possibilidade de ingressar em uma carreira executiva repleta de oportunidades e bem sucedida. Dessa maneira, os jovens buscam se preparar para esta etapa, a qual eles já consideram como compulsória para se ingressar na carreira gerencial em grandes empresas.

Acredito que seja uma boa oportunidade, embora esteja se tornando até uma obsessão para alguns candidatos. Conheci uma guria que, depois de formada, não procurou nenhum outro emprego, pois decidiu por dedicar o ano todo aos processos de *trainee*. É como um vestibular, só que exigindo ainda mais requisitos dos candidatos. Apoio a ideia de [Programas] *Trainee*, mas espero que não se torne um negócio, visto que é muito necessário que os aspectos pessoais de cada jovem seja avaliado e faça a diferença (TEODORA, 24 anos, formada em Administração, assistente administrativa da C).

Futuramente, vejo que os Programas de *Trainee* serão encarados como segundo vestibular para os jovens, pois esses programas de hoje serão altamente estruturados para realmente desenvolverem os melhores profissionais (TULIO, 24 anos, ex-*trainee* e consultor da Harbour).

Observa-se que para uma candidata aos PGT (Grupo II), o fato de estes Programas terem se tornado grandes símbolos de competição entre os jovens com perfis semelhantes tem um significado negativo e que necessita de uma reflexão a respeito. Enquanto que para o jovem pertencente ao Grupo III, de *trainees* e ex-*trainees*, ou seja, que venceram esta etapa trata-se de um fato positivo, pois selecionam “realmente os melhores profissionais”.

Há, ainda, as empresas que mesmo no decorrer das etapas do processo seletivo procuram demonstrar aos jovens que estes são “especiais”. Conforme relata uma participante, que foi até a fase do painel de negócios, penúltima etapa de uma seleção para *trainee*.

E eles colocam os números, foram inscritas tantas mil pessoas, em tal etapa só restaram 800, em tal etapa 600, e estamos aqui com 20 que são vocês (GIOVANNA, 25 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Rittner (1999) destaca que as organizações devem administrar com muita seriedade o nível de expectativas – muitas vezes estimulado por estas – dos jovens em relação ao crescimento de carreira, ao ritmo de progresso e às oportunidades futuras que não sejam realistas, pois estas podem, cedo ou tarde, constituir-se em elementos de frustração, conforme já observado também nos resultados deste estudo. Isso pode ocorrer, entretanto, para ambos os lados, pois considerando este discurso do ser especial apresentado pelas empresas, isto poderá trazer como consequência a desistência deste tipo de carreira corporativa por parte do jovem e/ou a saída dele da empresa após ele perceber que não é assim tão especial para a mesma.

(...) Na [Delphi], sempre efetivavam todos... Tiveram uns poucos que não foram até o final, mas é por que pediram demissão (GIANCARLO, 26 anos, *ex-trainee* da Delphi, mestrando da Icon).

Não tinha desafios e, quando tentei entrar numa área de Projetos, os membros da empresa me escantiarão porque eu era nova e *trainee* (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda da Path).

Assim como outros *ex-trainees*, pertencentes ao subgrupo dos que não permaneceram nas empresas onde participaram do Programa *Trainee*, após a entrada na empresa muitas vezes tem-se o sentimento de “cair na real” e, com isso, enxergam que o discurso de que eles são os talentos promissores nem sempre é seguido ao distribuir as tarefas inerentes aos seus cargos. Ainda, o fato da grande maioria dos gestores efetivarem todos os *trainees* após o período de treinamento nem sempre é visto como algo positivo, pois não parece estar de acordo com a lógica do capitalismo, da constante concorrência, da aprovação e reprovação como consequência do seu esforço individual, traços marcantes em muitos jovens com características de *trainee*. Isso se soma a ideia de “vencer desafios”, propostas muitas vezes pelos próprios Programas *Trainee*, enquanto que se recebem tarefas não estratégicas e se é impedido de participar de certas áreas justamente por ser jovem, *trainee* e, talvez, mulher.

O número de vagas de cada Programa também influencia na satisfação dos jovens *trainees*. Para eles, as empresas que contratam um número muito grande de *trainees* não estão oferecendo um “bom Programa *Trainee*”, já que este implica, para eles, em um grupo seletivo de jovens os quais passaram por uma grande seleção e que vive um momento especial na

carreira, dedicado ao seu crescimento para depois poder assumir maiores responsabilidades na mesma.

Embora as organizações de maneira geral não divulguem durante os processos seletivos, tem-se que os aprovados destas empresas são, em média, 22 por ano, variando de seis até 52 novos *trainees* contratados. Isto depende do tamanho, dos objetivos e, principalmente, do conceito que cada organização tem sobre os PGT, já que não existe um conceito único e predominante em todos os casos, segundo já alertava Moreira (1997). No entanto, todas as representantes de empresas que têm PGT afirmaram que embora o número de vagas seja estipulado no início das etapas do Programa, este podem se alterar no decorrer do processo, pois eles preferem selecionar apenas os mais preparados ao invés de selecionar alguém só para preencher as vagas. Algumas vezes também ocorre o contrário.

(...) porque, na verdade, tinha apenas nove vagas no programa... e eles criaram uma vaga a mais para mim (...), porque os três de RH gostaram muito de mim (...)
(LICIA, 26 anos, ex-*trainee* da Logo, consultora da Ruby).

Todas estas empresas realizam edições anuais do Programa, esta prática também é observada na grande maioria dos PGT disponíveis no Brasil. Já com relação ao número de vagas, a média encontrada nas pesquisas corrobora com os números apresentados por Amorim (2009). Porém, sabe-se de alguns Programas que disponibilizam um grande número de vagas, algumas chegam a ter até 500 vagas para *trainees* em um Programa. Estes geralmente são característicos de grandes bancos, redes de varejo e algumas empresas de auditoria/consultoria tributária. Mesmo assim, estas organizações muitas vezes são preteridas pelos jovens candidatos na hora da inscrição nos PGT.

[Na hora de escolher os PGT para se inscrever], por exemplo, banco eu não tinha tanto interesse, entendeu? (GIOVANNA, 25 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Tem algumas empresas que tem Programa de *Trainee* que na verdade que são programas de estágio pra formados, então, acho que é outro Programa de *Trainee* (...) [pois] seleciona 50 pessoas pra trabalhar nas várias diversas áreas da empresa, é... muitas vezes com trabalho de estagiário, nada contra o estagiário, eu fui estagiário durante um ano e meio também, (...) mas não é o que se espera pra um funcionário recém formado, então assim, são...(...) o quê que eu vejo como um Programa de *Trainee* sério? É normalmente estar associado a um número pequeno de pessoas, obviamente esse pequeno varia com o tamanho da empresa, então uma

empresa com 50 mil funcionários, 50 funcionários é um número pequeno, uma empresa de 10 mil funcionários, 20 é um número pequeno. Então, um número pequeno de pessoas selecionadas, pra que justamente vivesse um momento especial da empresa (TADDEO, 25 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

E o que eu não queria de jeito nenhum eram bancos e varejo (...). Nem prestava (...) porque exploram demais e não retém. A maior parte de *trainees* de banco não ficam (...), eles são vistos como mão de obra barata, uma espécie de teste. A retenção nestes casos é em média 50%, por isso tem um monte de vagas. E varejo é para ser gerente de loja e explorar pessoas de baixa renda com um *turnover*⁵⁹ enorme que são os vendedores de loja... Eu comparo estes com o capataz na época de escravos. Os dois - bancos e varejo - tem metas de venda de cartão, de seguro, etc. Então era mais carreira comercial do que qualquer outra coisa. Sei disso porque trabalhei com RH (...) e esta ideia de teste e mão de obra barata foi dito pelo cara que coordena o Programa do [nome de um banco] (LICIA, 26 anos, *ex-trainee* da Logo, consultora da Ruby).

Os participantes também apontaram os ditos “bons” Programas *Trainee*. Para os participantes do Grupo II muitos PGT falham já na hora da seleção.

(...) um programa de *trainee* (...) para mim seria aquele que tenha uma equipe interdisciplinar, não somente psicólogos ou profissionais de RH, que analisem todas as capacidades intelectuais e interpessoais das pessoas baseados na meritocracia e não na indicação. Muitas vezes as dinâmicas de grupo (...) não são propícias, no meu ponto de vista, para identificar o melhor perfil do candidato. Os psicólogos preferem ouvir historinhas (...), do que o que realmente interessa, então um processo seletivo sem esse tipo de futilidade também seria mais interessante. A questão de preferir o candidato intermediário, aquele que não se destaca mais nem seja o mais apagado, também acho um absurdo. É necessário escolher o melhor profissional de acordo com o perfil da empresa. Os avaliadores também deveriam levar em consideração os objetivos e metas dos candidatos, pois muitas vezes o candidato é o mais apto para a vaga, mas não se identifica com a empresa nem com a área que vai atuar, fazendo com que este desista da vaga depois de ser aprovado (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando da Icon).

[O bom PGT tem que dar] *feedback* àqueles reprovados [nas últimas fases] (...) você tem o direito de saber o perfil que eles buscam para então entender por que não se adequou (ANNA, 23 anos, formada em Ciências Sociais, professora e coordenadora da Scheme).

Os participantes do Grupo de Jovens que têm uma ideia construída dos PGT, por não terem ingressado em uma empresa como *trainee*, destacaram mais as suas próprias experiências com estes Programas, como, por exemplo, com o processo de seleção. Também foi considerado o foco dos PGT, pois se acredita que muitos Programas não deixem claro,

⁵⁹ Termo que caracteriza o movimento de admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma organização em um determinado período.

desde o período de lançamento do processo seletivo, quais os objetivos da empresa ao buscar *trainees*, quais funções eles poderão assumir – se técnica ou gerencial –, etc.

Já para o Grupo III, os bons Programas *Trainee* são aqueles que têm um plano concreto de treinamento e capacitação, pois a reclamação geralmente está ligada ao fato do *trainee* esperar um plano de treinamento que atenda às suas necessidades e, muitas vezes, ele é cobrado para primeiro realizar suas atividades e dessa maneira a capacitação fica em segundo plano. Sobre o processo de ambientação na organização, os *trainees* e *ex-trainees* apontaram que esta deveria ser em etapas melhor definidas, ou seja, não tudo em um só período para o jovem selecionado poder aproveitar e assimilar melhor as novas informações.

Estes jovens também expuseram a importância da presença do chefe na escolha de quais cursos seriam mais úteis para o novato, com o objetivo de escolher os tópicos mais ligados às suas futuras atividades na empresa. E, ainda, os *trainees* afirmaram que os melhores programas são aqueles nos quais simplesmente é cumprido o que é prometido. Isso revela que algumas organizações divulgam certas vantagens para atrair os jovens aos seus programas e, após a seleção, as coisas não acontecem conforme o proposto por eles, causando muitas vezes frustração, conforme alerta Rittner (1999), Rübenich, Cavedon e Piccinini (2005), Gontijo (2005), Martins e Bulgacov (2006).

No entanto, para algumas participantes do Grupo I, de Profissionais de Recursos Humanos, muitas vezes os próprios jovens criam expectativas exageradas ao chegar às organizações como *trainee*.

(...) outro ponto que eu melhoraria é realmente tu seta a expectativa do *trainee*, ou seja, o cara ele chega com uma expectativa muito alta... Trabalhar isso com ele. Fazer um trabalho mais profundo, até pra ele entender qual é o espaço dele, que empresa ele está, qual é o tipo de desenvolvimento que ele pode ter. (...) [Muitas vezes] o *trainee* já chega perguntando “onde é que é a minha mesa de gerente?” (CECILIA, gerente de RH da Cobol e gerenciou o PGT de outra empresa).

Não raramente são utilizadas expressões como “Fábrica de Gestores” para caracterizar os PGT, conforme exposto por um dos entrevistados que trabalha diretamente com a divulgação deste tipo de Programa.

Influência da mídia, que a cada início de semestre faz reportagens sobre os Programas *Trainee* os qualificando como uma ótima oportunidade de começar com o “pé direito” uma carreira corporativa de sucesso? Falha das organizações, que cada vez mais ajudam a

despertar nos jovens o desejo de liderar, como sinal de ser bem sucedido na carreira? Ou uma característica comum destes jovens, que criam demasiada expectativa com relação ao *status* de *trainee* e quanto ao seu futuro nas organizações? A própria adoção da marca Programa *Trainee* gera uma série de expectativas. O conflito entre o que é esperado pelos jovens *versus* o que é oferecido pelas empresas é conhecido e este estudo busca compreender as possíveis causas e relações deste fenômeno.

4.2.4.3 Os motivos que levam estes jovens a quererem ser *trainee*

Segundo uma ideia geral dos participantes, o perfil das pessoas que concorrem aos cargos de *trainee* e, aparentemente, os que têm maiores chances de ingresso nos Programas, é composto por jovens, recém formados, principalmente dos cursos de Administração e Engenharia – o que não impede que profissionais com outras formações também concorram e ocupem estas vagas –, oriundos das melhores universidades federais e/ou consideradas de primeira linha do Brasil, com experiência no exterior e/ou domínio de no mínimo dois idiomas estrangeiros. Além disso, almejam exercer cargos de liderança e/ou se destacarem, em um futuro bem próximo, nas organizações onde atuam.

Mas o que faz estes jovens buscarem ingressar em um PGT?

Para as participantes do Grupo de Profissionais de Recursos Humanos, a oportunidade em ingressar em uma empresa que aparentemente esteja em fase de crescimento e expansão e que queira investir em jovens profissionais é um dos principais motivos que levam os jovens a participar dos PGT. Além disso, destaca-se a possibilidade de uma rápida ascensão na carreira, e, ainda, a promessa de ter um plano de desenvolvimento e de carreira estruturados.

Eu acho que é essa oportunidade de ter esse investimento nele e de vislumbrar, que as empresas vendem esse processo dessa forma, como uma possibilidade de fazer carreira rápida, né... Eu acho que essa é a questão assim hoje do jovem no mercado de trabalho, eu acho que é ter uma ascensão rápida. A coisa tem que ser pra ontem. E os Programas *Trainee* de alguma forma eles acenam com isso, nem sempre eu acho que eles efetivamente fazem isso, mas acho que eles acenam com isso, né (LETIZIA, diretora executiva da Basic, agência que não faz PGT).

Já para os jovens que buscaram ou ainda buscam uma colocação como *trainee* no mercado de trabalho corporativo, os motivos pelos quais se busca inserção nas empresas por meio dos PGT são o status atribuído ao cargo de *trainee*, pois ser *trainee* significa ter um bom começo de carreira, além de ter enfrentado com sucesso um processo seletivo muito concorrido; ter uma posição privilegiada em uma empresa, pois junto com o cargo de *trainee* é ofertada uma possibilidade de crescimento na organização e, principalmente, feito investimentos em capacitação e treinamento; o fato de ter um emprego, já que ser *trainee* em uma organização significa ter carteira assinada, caracterizando assim uma relação formal; entre outros pontos. Enfim, palavras como aprendizado, remuneração, rapidez, ascensão, gerência e reconhecimento foram amplamente utilizadas por esse grupo para descrever as razões que levam os jovens a buscar ingressar nas organizações por meio dos PGT.

[Decidi ser *trainee*] depois que me formei e percebi que seria a melhor forma de me inserir no mercado de trabalho com uma boa remuneração e sem precisar trabalhar anos para conseguir uma posição privilegiada em uma empresa (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando da Icon).

Acho que primeira coisa seria a rapidez, ascensão na carreira, tipo tu não precisa entrar como estagiário digamos na empresa para poder assumir depois um cargo de gerência. E outra coisa que me veio na cabeça era em relação à estabilidade, acho que alguns podem entender que com um Programa *Trainee*, de repente, já tá contratado ou que já tá lá como gerente, e é difícil de ser demitido ou alguma coisa assim (LIANA, 26 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

No entanto, apesar do discurso de que o *trainee* é uma aposta, alguém que em breve poderá assumir cargos de relevância estratégica na estrutura da organização e os jovens acreditem nisso, na prática, nem sempre esta ideia se concretiza. Exemplos de grandes empresas que já demitiram *trainees* por eles serem funcionários “caros” não são poucos. Ocorre que muitas vezes as organizações, ao passar por alguma crise, optam por cortar custos por meio da demissão de novos funcionários, conforme já mencionado por Silva (2001) e Camacho (2008). Dessa maneira, os *trainees* também acabam sendo alvo destes cortes de pessoal e, por isso, não têm essa estabilidade tão garantida.

Já para os *trainees* e *ex-trainees* entrevistados, o que motiva os jovens a buscar os PGT é principalmente a possibilidade de ter um plano de carreira estruturado, ou seja, saber que após algum tempo eles terão chances de ascensão na hierarquia da empresa e ter um plano

formal destes planos. Além disso, foi também relatado que é importante para o jovem profissional ter no currículo que foi *trainee* de uma grande empresa, pois isso abre novas oportunidades em outras organizações, conforme também apontou o estudo de Oliveira (1996).

Os *trainees* com quem trabalhei (...) procuram status, porque é diferente dizer que tu é *trainee* pelas seleções pelas quais se passa. E pela possibilidade de traçar uma carreira, às vezes em menos tempo do que uma pessoaal que entrou por outro meio (MARTINA, 26 anos, *trainee* da Logo).

Segundo os entrevistados, o cargo de *trainee* diferencia e qualifica o jovem dentro da própria empresa e perante outras organizações, pois este em tese está mais preparado para assumir cargos de liderança do que outros profissionais. Portanto, um dos fatores que levam os jovens a buscar as vagas de *trainee* seria esta possibilidade de assumir cargos de gerência na própria empresa ou em outra, pois a participação em um PGT já o qualifica para o mercado, conforme também observado por Oliveira (1996), Luz (1999), Rübenich, Cavedon e Piccinini (2005), Salim, (2007) e Baroni (2010).

Porque é a única oportunidade que um recém formado tem de entrar em uma empresa geralmente reconhecida e consolidada no mercado, onde poderá adquirir experiência e um bom nome no currículo (GRAZIELA, 25 anos, *trainee* da Boo).

Eu acho que... uma delas é aceleração de carreira, então assim...acho que é uma rota de entrada privilegiada na empresa e a outra delas, acho assim, acho que um cara que busca um Programa de *Trainee* tem... Muitas vezes as pessoas quando tão na faculdade ainda não percebem...não percebem as diferenças entre operação e gestão, quem procura um Programa de *Trainee* em geral já percebeu essa diferença e acho assim “*ah, quero trabalhar na gestão*” (...). Eu acho que assim, essas duas coisas, inclinação pra gestão e busca de aceleração de carreira, talvez sejam as duas principais coisas (ENRICO, 27 anos, ex-*trainee* e gerente da Logo).

Outros pontos abordados foram a possibilidade de conhecer detalhadamente a empresa, já que o *trainee* ao ingressar nela passa por diversas áreas com o objetivo de melhor compreender o negócio e assim ter uma visão sistêmica deste; e enfrentar os constantes desafios e a grande competitividade que estão presentes na carreira corporativa. Já os ex-*trainees* mencionaram também a questão do salário dos *trainees* – os quais são maiores do que os ofertados aos jovens em início de carreira –, o fato de ganhar experiência e poder se desenvolver como profissional por meio da participação em um PGT.

Todos os entrevistados apontaram apenas pontos positivos que, segundo eles, levam os jovens a encarar a grande concorrência dos Programas *Trainee* e pleitear a uma vaga nas organizações. De modo geral, as expressões utilizadas para descrever o porquê dos jovens buscarem nos PGT os seus primeiros passos na carreira corporativa foram crescimento acelerado, desenvolvimento, plano de carreira estruturado, reconhecimento e status do cargo, encarar desafios, altos salários, cargos de gestão, visão global, aprendizado com os demais colegas, grandes empresas e visibilidade no mercado. Algumas destas expectativas, no entanto, são desconstruídas já nos primeiros momentos dos *trainees* nas empresas.

4.2.4.4 Programas *Trainee*: como são recebidos os jovens nas empresas

Após o tão idealizado ingresso como *trainee* na empresa, alguns se deparam com certas dificuldades, uma delas é ligada a aceitação dos demais funcionários da mesma. Embora esta não fosse uma questão presente no roteiro base de perguntas aos *trainees* e *ex-trainees*, foi um tópico que seguidamente surgia no decorrer das entrevistas. Os respondentes afirmaram sentir os mais diferentes tratamentos para com eles e os demais *trainees*.

Já cheguei a ouvir que *trainee* era como um "pato". Parece que tem várias habilidades (andar, nadar, voar), mas não faz nada direito. Muitas pessoas (...) pensam "*por que esse guri faz tanta pergunta sobre meu trabalho? De certo querem me substituir*" ou, o mais comum "*esse é protegido do RH, daqui a pouco vira gerente e manda em todo mundo que tava aqui antes trabalhando, quando ele não fazia a menor falta*" (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Esta visão negativa de outros funcionários das organizações é corroborada no estudo de Rübenich, Cavedon e Piccinini (2005), cuja parte do título já demonstra uma expressão utilizada na empresa pesquisada pelos autores: "*Bah! Como é que pode? Essa gurizada tão nova com tanta oportunidade!*". Isso ocorre, pois muitos funcionários os enxergam como um possível futuro chefe, enquanto que eles já se dedicam há mais tempo para a empresa e ainda talvez não tiveram tantas oportunidades de treinamento e de exercer cargos de liderança ou estratégicos na organização. Há também os funcionários que não aceitam o fato de alguém

mais jovem ter tantas vantagens na empresa, como investimentos em treinamento e capacitação, viagens, bons salários, contatos diretos com a chefia, entre outras vantagens relativas ao cargo de *trainee*.

Por outro lado, há alguns entrevistados que afirmaram ter sentido uma boa receptividade dos demais funcionários da empresa. Foram poucas respostas deste tipo, a minoria mesmo, e ainda os respondentes afirmaram que este comportamento não é típico de todos.

Existem aqueles que enxergam essa oxigenação (...) de uma forma extremamente positiva, que se aproximam, justamente pra trocar experiências, pra trocar informações profissionais, pra crescer junto (...) (TADDEO, 25 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

Existem também os que vêm como mais um desafio a visão dos funcionários da empresa, pois é gerada uma série de expectativas em cima deles por parte dos demais colegas e, portanto, os *trainees* devem apresentar ainda mais resultados. Isso pode ser explicado pelo fato de que com o passar dos anos as pessoas têm procurado se informar mais a respeito da sua empresa e não se preocupar somente com as suas funções, e também porque a mídia explora bastante os PGT, divulgando-os por meio de reportagens, anúncios, informações na internet. Além disso, estes Programas têm tomado espaço no próprio site da empresa, e tem se tornado não só uma ação de RH, mas de toda a empresa, conforme aponta Ribeiro (2009), e assim se torna mais fácil entender a função dos *trainees* em uma empresa e também poder cobrá-los por isso.

(...) isso vem mudando, um tempo atrás, há dez anos atrás tinha, era quase um ser mitológico assim, “o quê que esse cara faz?”, “como é que ele tá aqui?”. Eu acho que hoje isso não existe mais, assim, as pessoas já conhecem, já tem mais conhecimento sobre o quê que é, o quê que vai ser, só que a cobrança é muito mais (...) assim, da expectativa das pessoas, a gente tem que ser fora de série pra eles, isso é normal, inclusive a expectativa que eu tinha antes de se quer pensar em me inscrever no Programa assim, tinha uma imagem que era um cara... um cara muito bom, então um cara que... promessa assim, e tem que confirmar isso (PAOLO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Por vezes, a visão hostil que alguns funcionários têm dos *trainees* pode ter sido originada do próprio comportamento de certos jovens que acreditam serem melhores cotados

nas empresas pelo fato de serem *trainees*, ou seja, de terem passado por um grande processo seletivo, de serem considerados os novos talentos, as novas apostas da empresa.

Como eu trabalhava aqui antes, as pessoas me vêem muito como colega assim, tipo não é “*oh, trainee*” (...). Mas às vezes tem assim “*ah, só por que é trainee não sei o que*”, sabe assim? Isso é até meio perigoso assim, por que *trainee* como é muito disso “*ah, por que vocês foram selecionados porque vocês serão os gestores da empresa e tal*”. Pode acontecer alguma coisa assim de arrogância de *trainee* e de ser assim “*ah, eu sou mais do que os outros, eu sou mais do que aquele ali que tá sentado do meu lado*”. E o contrário também pode acontecer, quer dizer, o outro dizer “*ah aquele ali é nojentinho só por que é trainee*” (...). Eu nunca senti, mas assim, nos corredores, assim, pelo menos na época que eu não era *trainee*, tinha que a imagem do *trainee* é meio esnobe, tem nariz empinado, é mais ou menos isso (MILENA, 23 anos, *trainee* da Logo).

É importante salientar que este estudo não contempla a opinião de funcionários das organizações que têm Programa *Trainee*. Portanto, trata-se da visão de *trainees* e *ex-trainees* a respeito da receptividade que eles sentiram ao ingressar na empresa por meio do PGT.

Por este fazer parte dos primeiros momentos dos *trainees* na empresa, a receptividade dos demais funcionários se apresenta como mais um dos fatores que exercem influência na satisfação destes jovens. Encarado isso de maneira positiva ou não, se confirma o fato de que os *trainees* recebem muitas vezes um tratamento diferenciado nas empresas, tanto que alguns dos entrevistados mencionaram que já trabalhavam nas mesmas e resolveram fazer a inscrição no Programa *Trainee*, com o objetivo de redirecionar a carreira e/ou ter outras oportunidades dentro da empresa.

4.2.4.5 Os Programas *Trainee* na visão dos entrevistados

Uma vez conhecido como são organizados alguns dos principais PGT do País, o que motiva os jovens a ingressar em um destes Programas e como eles foram recebidos nas empresas, surge a questão: afinal qual a visão dos entrevistados sobre os Programas *Trainee*, após terem passado pela experiência de participar deste processo?

Embora nem todos trabalhem diretamente com PGT, os participantes do Grupo de Profissionais de RH expressaram suas opiniões a respeito destes Programas. Foi mencionado o fato de que os PGT atualmente não são exclusividade de grandes empresas⁶⁰, possibilitando a oportunidade de mais jovens poderem ingressar nas empresas como *trainee*. No entanto, busca-se saber quais os tipos de novos Programas *Trainee* que estão hoje no mercado, pois se sabe que muitos Programas levam o nome, mas que não têm as mesmas intenções de preparar e desenvolver os jovens para atuar em cargos condizentes com o que é anunciado.

Como aspectos positivos dos PGT, o Grupo I destacou a grande concorrência e a seleção criteriosa destes Programas, o que permite às empresas escolher os candidatos que aparentemente são os mais preparados para assumir estes cargos. Para os *trainees*, o principal aspecto positivo dos PGT é a oportunidade de, mesmo sem ter experiência, receber uma carga de treinamento e uma possibilidade de ter vantagens em relação aos outros funcionários para assumir cargos de liderança na empresa. Já como aspectos negativos, o principal fato foi o conflito de gerações e de expectativas entre jovens *trainees* e gestores das organizações.

Acho que as empresas e (...) os jovens (...) têm que achar uma forma de compatibilizar (...) melhor esses ritmos diferentes (...) os gestores atuais vem de uma outra geração e acho que precisam se adaptar, achar uma forma de convívio de poder potencializar as coisas boas dos dois lados, né. Essa necessidade de crescimento, de ambição, de agilidade, de criatividade que acho que tem o jovem, né, esse que ingressa no Programa *Trainee*, de poder aproveitar isso, né, ter uma tolerância maior aos tempos, à cultura e os valores de cada empresa e a empresa também de fazer o mesmo movimento de poder aproveitar as coisas boas, né. Não precisa romper com tudo que tem, mas também não adianta dizer pro *trainee* que vai em seis meses vai tá numa posição de gestão que não vai tá, né. Só que daí o gestor (...) não tá preparado pra isso, e a gente ouviu muito, eu ouvi muito assim dos gestores “*ai, lá vem os trainees*”, sabe, eles não conseguem fazer uma planilha porque acham que planilha é um trabalho muito operacional, eles já querem fazer coisa estratégica (...). E muitas vezes eu acho que (...) é vendido pra eles [os *trainees*] uma imagem que não, que ele só vai fazer assim o supra-sumo, que não vai ter que se envolver com nada operacional e acho que é uma questão de compatibilizar os ritmos, eu acho que os dois têm que se adaptar (...) (LETIZIA, diretora da Basic, agência que não trabalha com PGT).

E, ainda, foram assinaladas algumas tendências ligadas aos Programas *Trainee*, como a dificuldade de retenção de jovens a esses Programas, pois há uma grande concorrência entre

⁶⁰ Conforme mostra a lista na seção de Anexos das empresas que divulgaram Programas *Trainee* no Brasil nos últimos meses.

as empresas e o setor público, o qual oferece estabilidade e, em algumas vezes, plano de carreira ao funcionário.

Então, eu tive o Programa *Trainee* de 2009 que eu entrei com 12 [*trainees*], eu perdi dois pro [nome de um órgão público], aí vem outro ponto, eu concorro com os processos públicos da empresa, os processos seletivos das grandes empresas públicas (OLIVIA, gerente de gestão de pessoas da Pascal, que tem PGT).

Este movimento dos jovens que optam por alterar sua trajetória profissional optando pela carreira pública ao invés da corporativa pôde também ser observado neste estudo. Dos entrevistados que não são *trainees* atualmente (Grupo II e parte do Grupo III), muitos mencionaram suas intenções em prestar concurso público em um futuro próximo ou já são funcionários públicos neste momento, pois desistiram de fazer ou seguir a carreira em organizações privadas.

Outra possível tendência é a diminuição da oferta dos PGT, contrariando os argumentos de Amorim (2009), pelo fato de haver um problema na retenção destes jovens, causado talvez pelo excesso de expectativas deles ao ingressar na empresa, ocasionando uma frustração quando não são realizadas.

Eu vejo cada vez menos as empresas investirem nesse Programa. Tem algumas empresas que investem porque acreditam realmente, então, e há muitos anos fazem. (...) então são empresas que realmente acreditam no Programa e seguem com ele. Tem essa crença e realmente as pessoas são aproveitadas a partir desse Programa. Mas o que eu tenho ouvido é isso, é uma forte tendência a investir mais em outros programas de formação do que em Programa de *Trainee* (CECILIA, gerente de RH da Cobol que gerenciou o PGT de outra empresa).

Para a representante da Delphi, empresa que já teve um PGT muito conhecido no País e hoje não tem mais este tipo de Programa, o principal aspecto negativo deste é que

Muitos jovens ainda vêem o Programa de *Trainees* como formação gerencial, porém a maioria das empresas não tem este conceito (CONSTANZA, chefe de treinamento da Delphi).

Volta-se à questão das diferenças de entendimento do conceito dos Programas *Trainee*, pois os públicos apresentaram os mais diferentes pontos de vista. Além disso, sabe-se que muitas empresas também utilizam esta marca para atrair candidatos e, no entanto, não

têm condições de cumprir com tudo o que prometem nos anúncios e/ou com o que faz parte do imaginário dos jovens.

Os participantes do Grupo II foram críticos com relação ao conceito dos PGT, pois para eles há muitos problemas mesmo no decorrer do processo seletivo, embora todos afirmem que se trata de uma boa oportunidade de ter um ingresso diferenciado no mercado de trabalho corporativo.

Acredito que eles procuram um perfil muito pronto, como eu falei, sem de repente se preocupar em desenvolver uma pessoa que tenha um potencial maior daquele que apresentou algumas características, mas não tem um potencial tão grande (LIANA, 26 anos, formada em Administração, mestranda da Icon).

Acho que é um ótimo negócio para ambos os lados. Bom para o jovem porque é recém formado e não tem muitas opções de trabalho bem remunerado; e bom para as empresas, porque certamente é mão de obra mais barata e, por serem jovens, mais fácil "moldá-los" aos requisitos da empresa (ANNA, 23 anos, formada em Ciências Sociais, professora e coordenadora da Scheme).

Acho extremamente interessante para quem quer conhecer a empresa como um todo. Desde o RH até a Produção. É uma oportunidade ótima para a pessoa decidir em qual área se enquadra melhor e seguir a mesma. Eu, por exemplo, sempre soube a área que eu queria - que era a [de] Produção -, não tenho o menor interesse em conhecer as outras áreas. O que eu quero saber do RH? Ou do Marketing? Tudo bem que me envolvo com as vendas... Mas ficar um mês em função disso? (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

Para este Grupo, os PGT falham em não conhecer também as expectativas e os interesses dos jovens que buscam se inserir no mercado por meio destes Programas. Além disso, foi comentada a questão do perfil requerido pelas empresas para ser *trainee*, pois muitas vezes se traça um perfil ideal do jovem com potencial para ser *trainee* e somente estes têm a chance de ingressar na empresa. Sobre isso, Cecilia, que já gerenciou os Programas *Trainee* de uma grande empresa, destaca

Eu acho que uma coisa que hoje eu faria diferente é... Eu acho que na época a gente buscou muito assim e eu acho que grande parte das empresas busca muito a questão de pessoas muito parecidas, muito iguais, ou seja, alunos das melhores universidades, brancos, altos, de olhos azuis, claro que isso não tá [escrito], mas a gente sabe que isso é. Tu olha um Programa *Trainee* tu vê um negro? Dificilmente. Vê mulheres? Poucas. Ainda. Então assim eu acho que uma coisa que eu faria diferente, que eu tenha aprendido com a experiência é a questão da diversidade (...). Eu acho que o que eu faria diferente é não buscar só alunos de universidades de

primeira linha, que pensem bem assim certinho, eu buscaria pessoas diferentes hoje (...) (CECILIA, gerente de RH da Cobol que gerenciou o PGT de outra empresa).

No geral, o Grupo de *trainees* manifestou uma esperada visão positiva a respeito dos PGT, como símbolo de oportunidade, de fazer o que gosta, de ser um desafio, etc. Eles alertam, entretanto, que os jovens devem escolher este caminho com muita clareza do que se busca para a carreira, pois além da concorrência na seleção ser muito grande, não se pode utilizar o PGT somente como uma etapa de treinamento para depois mudar de empresa. E, falando em empresa, esta tem que ser muito bem escolhida, segundo os *trainees* entrevistados, pois há muitas que não oferecem efetivamente um PGT, ou seja, não tem a mesma ideologia de alguns Programas “sérios”, que realmente tem como foco o desenvolvimento dos jovens.

E embora se diga o contrário, para alguns entrevistados os PGT estão se transformando, e um ponto que está evoluindo, segundo um *trainee* da Pascal, é com relação à seleção de candidatos.

Nos primeiros Programas que participei o processo sempre foi muito elitista, pessoas com formação de primeira linha, experiência de vida internacional, etc... Agora a tendência é selecionar pelo alinhamento com a cultura da empresa. E estão passando a levar o comportamental muito mais em consideração, acho que o processo vem melhorando bastante por conta disso. No programa da Pascal mesmo selecionou-se muitas pessoas sem pós-graduação, sem experiência internacional, de instituições particulares..., mas que tem a cara da empresa e muita vontade de fazer acontecer (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Este pode ser um sinal de que algumas organizações estejam repensando este único “perfil ideal do *trainee*”. Mas o que ainda se vê é que grande parte dos PGT é considerada elitista, pois os atributos os quais os recrutadores afirmam ser necessários para ser *trainee* acabam sendo característicos de pessoas que geralmente têm maior disponibilidade de recursos financeiros, ter realizado viagens ao exterior, estudado em universidades de primeira linha, entre outros, conforme evidenciou Silva (1998) e o que foi possível observar no campo de pesquisa.

O grupo de *ex-trainees* que saíram das empresas nas quais participaram do PGT naturalmente se mostrou um pouco mais crítico com relação a estes Programas. Ainda que eles considerem ser uma boa oportunidade para jovens sem experiência ingressar de maneira

diferenciada nas grandes empresas, eles apontaram alguns pontos que precisam ser revistos nestes Programas.

[Os PGT são] uma boa solução quando a empresa souber desafiar e manter os jovens talentos recrutados, e [são] uma perda de tempo e dinheiro se a empresa não souber mantê-los (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda da Path).

A participante deixa claro que os jovens precisam de desafios para se manter na empresa, ela mesma declarou ter optado por sair da Python, uma empresa multinacional de grande destaque no seu setor, mesmo após um árduo processo seletivo, por não se sentir desafiada pela empresa, ou seja, não se sentiu útil à organização, pois gostaria de ajudar a “pensar estrategicamente” nas suas ações.

E, apesar de ser *trainee*, acabava me sentindo inferior porque não podia tomar decisões... pensar mais estrategicamente porque tudo já estava muito engessado de burocracias. Eu esperava que fosse um lugar show de trabalhar, que eu poderia ter conhecimento do funcionamento de toda empresa, que teria acesso a informações das filiais que estão espalhadas no mundo... Mas meu trabalho se restringiu a relatórios locais, sem eu entender a real importância deles. Arrã, VISÃO GLOBAL (com ênfase), blábláblá (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda da Path).

Luigia deixou claro que não ficou insatisfeita somente com a atribuição de funções operacionais na empresa, mas principalmente pelo fato de não ter ficado bem claro quais seriam as suas atividades como *trainee*, já que a ideia que se tem deste cargo é de alguém que será treinado para trabalhar em uma posição estratégica na empresa. Sobre esta questão de criar uma expectativa que não se realiza, outros também foram categóricos.

Acho que a maioria [dos PGT] está muito perdido... São poucos os que realmente cumprem seu papel. Não se deve criar expectativas que depois não são cumpridas, isso dificulta a retenção e tira a credibilidade dos programas... tudo virou *trainee*... Assim vira bagunça (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

Volta-se à importância de distinguir os vários tipos de Programas *Trainee* ofertados pelas empresas, já que muitos levam este mesmo nome, mas têm objetivos diferentes ao implementar o Programa. Acredita-se que isto não está ligado somente à possibilidade de assumir cargos de liderança ou não em um futuro próximo na empresa, o que a grande maioria dos entrevistados assinalou que gostaria que isso acontecesse, mas o principal problema está

na divulgação de processo seletivo para *trainee* por algumas empresas, pois, após uma criteriosa seleção, o jovem ingressa na mesma e vê que ela não está preparada para recebê-los como *trainee* e administrar as suas expectativas de treinamento e desenvolvimento. Mas o que é ser *trainee*? E no que consta um “verdadeiro” Programa *Trainee* na visão dos entrevistados?

4.2.4.6 O que é ser *trainee* e o que é um “verdadeiro” Programa *Trainee*

Para o Grupo de Profissionais de RH, os *trainees* são profissionais diferenciados pelo seu perfil empreendedor e pelo seu potencial de desenvolvimento para crescer e ser aproveitado pelas empresas. Além disso, são considerados profissionais “caros”, pois são contratados pelo regime CLT, conforme já mencionado, que garante todos direitos e deveres de qualquer funcionário, porém, os *trainees* passam por uma intensiva preparação, sendo considerados profissionais que darão resultados somente em médio ou em longo prazo, segundo também consideraram Oliveira (1996) e Baroni (2010).

Por mais que nas definições dadas aos Programas *Trainee* não sejam mencionados cargos de diretoria, mas sim de responsabilidade que poderão assumir no futuro, sabe-se que muitos anúncios e reportagens enfatizam este quesito. Por isso, acredita-se que isso ajude a despertar o imaginário nos jovens, que ingressam nas empresas muitas vezes com a certeza de que logo irão ocupar cargos estratégicos na organização.

Em reportagem da revista Exame, da Editora Abril, de maio de 2007, cujo título é “De *trainee* a presidente em 15 anos”, Mano (2007) exalta a trajetória de um ex-*trainee* que estava assumindo a presidência para a América Latina da multinacional Ambev⁴. Na reportagem, afirma-se que dos vinte *trainees* que ingressaram na empresa juntamente com o então presidente, cinco ainda permaneciam na mesma, todos em cargos de diretoria executiva. Não faltam dados positivos acerca dos índices de retenção dos *trainees* na empresas. Além disso, muitos são expostos durante a ambientação dos novatos, como a quantidade de ex-*trainees* que hoje estão em cargos de liderança com vistas a estimulá-los a percorrer este mesmo caminho.

Para os jovens do Grupo II, o conceito de *trainee* está ligado ao treinamento que o jovem irá receber, além da oportunidade em assumir futuramente um cargo privilegiado na empresa. E, para o Grupo de *trainees* e *ex-trainees*, esta ideia não é diferente.

Um *trainee* (...) é uma pessoa que acabou de se formar, que tem um conhecimento técnico, um conhecimento teórico bom, mas não tem vivência nenhuma de mercado (...) [alguém que] ta entrando na empresa que vai te dar condições.... Vai te dar suporte pra que se tu souber aproveitar bem, se tu souber se desenvolver bem, tu conseguir progredir dentro da empresa, então é (...) mão-de-obra, sem bagagem profissional mas com conhecimento teórico importante e que vai ter condições pela empresa de progredir num tempo menor do que uma pessoa que não entra pelo Programa (ENNIO, 28 anos, *ex-trainee* e gerente executivo da Logo).

Além disso, todos salientaram que as oportunidades oferecidas, mas aproveitá-las ou não vai depender somente do próprio jovem, ou seja, apenas o fato de ser *trainee* não o qualifica dentro da empresa para ser cotado a assumir posições importantes, pois é levada em conta a avaliação do seu desempenho.

[*Trainee* é] alguém que pode fazer algo diferente... Mas também é alguém que só vai fazer o que gosta, o que te dá paixão... Numa comparação, para mim os *trainees* são o que hoje estão chamando de Geração Y. Todos são recém formados, possuem aquela vontade de fazer (...) por isso a exigência da idade. Acho que são inquietos... Não são acomodados, querem fazer algo diferente, querem fazer do trabalho algo pra lutar, não apenas se sustentar, acreditam no que fazem... Vi vários *trainees* recusarem empresas...vi saírem porque não gostavam (LICIA, 26 anos, *ex-trainee* da Logo, consultora da Ruby).

A questão de “fazer o que gosta” foi amplamente manifestada pelos *trainees*. No entanto, isso pode ter aparecido por este ser um público que está no início da carreira profissional e por se tratar de pessoas diferenciadas, que não só tiveram acesso à educação, como têm conhecimentos e habilidades consideráveis, tanto que passaram por um processo seletivo muito concorrido com sucesso. Portanto, há um sentimento de autoconfiança com relação às suas aptidões e às suas escolhas profissionais a ponto de priorizar atividades que lhe ofereçam não só uma remuneração, mas que também sintam prazer em realizá-las. E a empresa entra como um meio para esta realização, mas esta relação irá durar enquanto o jovem estiver satisfeito com as suas atividades no emprego e este não tiver “caindo na rotina”.

Eu curto afu a Logo, tá? Acho muito legal. Mas eu não sei o que vai acontecer no futuro, eu confio no meu taco, sabe? Então... Eu quero fazer uma coisa que seja

legal eu acho que isso é o que muitas outras pessoas da nossa geração acha. Que tu não tem muito saco de cair na rotina, tu não quer fazer toda tua vida a mesma coisa. Eu não quero dizer que vou sair da Logo, mas uma hora eu vou ter que mudar de atividade, sabe (ROMEO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Já para descrever o seu conceito de Programas *Trainee*, estes entrevistados manifestaram opiniões semelhantes, como uma grande seleção de jovens talentos, os quais têm um grande potencial, mas não têm grande experiência profissional, etc. Um ponto que foi abordado tanto por candidatos a *trainee* como por recrutadores foi a questão das exigências, cada vez maiores, dos processos seletivos.

(...) as empresas cada vez exigem um perfil mais completo, né, cada vez exigem mais um “super-homem”, né (...). Então eu acho que o [Programa] *Trainee* acaba sendo uma porta (...) ele tem a capacidade de aprender mesmo, de se desenvolver. Mas claro que eu também acho que os critérios para a seleção de *trainee*, apesar de não exigir experiência, tão exigindo um perfil acadêmico e de formações complementares muito forte, né, em termos de idioma, em termos de domínio de... Idioma hoje em dia vou te dizer que já nem é mais diferencial. Mas realmente um perfil bastante pesado eu acho que muitas vezes pro estudante que tá saindo da graduação (...) (LETIZIA, diretora da Basic, agência que não trabalha com PGT).

Particpei de um processo de uma empresa alemã que reprovei no cadastro... Queriam fluência em inglês e alemão e se possível conhecimentos avançados de espanhol, MBA era diferencial... [risos]... Detalhe... Recém formado... (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

Dessa maneira, a seleção dos PGT acaba se tornando contraditória. Ao mesmo em que não se tem como pré-requisito que o jovem tenha experiência profissional, alguns recrutadores inclusive mencionaram a preferência por jovens sem experiência anterior, e se prometa uma grande carga de treinamento para o jovem, por outro lado, é exigida uma série de conhecimentos, oriundos de formação básica, pessoal e comportamental bastante sólida. Contudo, se as empresas querem alguém completo, por que investem em um Programa *Trainee*, que tem como base o objetivo de treinamento e preparação de jovens?

4.2.4.7 Por que as organizações têm Programa *Trainee*?

Sabe-se que se trata de um grande processo seletivo, considerado caro, que envolve várias partes da empresa, que desperta os mais variados sentimentos nos demais funcionários, que dá visibilidade à empresa. Mas o que é esperado destes jovens ao ingressar na empresa?

Costuma-se dizer que não são somente os candidatos que criam uma boa expectativa, por vezes até ilusória, a respeito dos Programas *Trainee*. No decorrer da pesquisa, foi também bastante mencionada a “expectativa das empresas” ao investir em um PGT. Rafaela, gerente de uma consultoria de porte nacional, que trabalha com Programas *Trainee* há 18 anos, e Constanza, chefe de uma grande empresa que já teve PGT, resumem o que é esperado do jovem ao ingressar como *trainee* em uma empresa.

Que sejam dedicados, comprometidos, criativos, e que isso possibilite o surgimento de novas metodologias de trabalho, serviços, produtos, etc. além de responsabilidade para que alcancem cargos executivos (RAFAELA, gerente da Assembly, consultoria que trabalha com PGT).

Esperávamos que fossem pessoas com perfil comportamental diferencial e que contribuíssem para o crescimento da empresa (CONSTANZA, chefe de treinamento da Delphi, organização que já teve PGT).

Ainda, sobre o tão mencionado perfil comportamental esperado dos *trainees*, Tabita, coordenadora de liderança da Lua, que tem um Programa *Trainee* que se destaca na formação de novos líderes para a empresa, explica.

[Procuramos] pessoas movidas pelo espírito da mudança, da inquietação que instiga o poder criativo e proporciona resultados sustentáveis a longo prazo. Uma pessoa empreendedora que gera e realiza novas ideias, é questionadora de paradigmas e de si mesma (TABITA, coordenadora de desenvolvimento de liderança da Lua, organização que tem PGT).

Faz-se pertinente comentar que por mais que uma empresa tenha projeções de crescimento acelerado, não surgem vagas em cargos de liderança a cada ano para todos os *trainees*. Assim, atrair tantas pessoas com este mesmo perfil em uma empresa pode trazer

também uma série de conflitos, entre eles, uma grande disputa pelo poder, conforme mencionou o *ex-trainee* Pietro, da Pascal, empresa altamente competitiva no seu setor.

No ritmo que vamos, estamos criando aldeias cheias de caciques, cada vez mais homogêneos, e sem índios (PIETRO, 26 anos, *ex-trainee* e analista sênior da Pascal).

Portanto, acredita-se que haja uma falta de clareza dos objetivos de cada empresa ao implementar um Programa *Trainee*, pois é divulgado constantemente que estes são formadores de líderes, muitas vezes inclusive se fala em fazer parte de diretoria no futuro, enquanto que a maioria das empresas o implementam com objetivos contrários, conforme elucida Constanza.

Muitos jovens ainda vêem o Programa de *Trainees* como formação gerencial, porém a maioria das empresas não tem este conceito (CONSTANZA, chefe de treinamento da Delphi, organização que já teve PGT).

Observa-se que é exigido que o *trainee* tenha um perfil muito semelhante ao de um líder, enquanto que não há um preparo o suficiente dos chefes na empresa para lidar com pessoas com este perfil. Além disso, muitas vezes também não terá espaço para todos estes atuarem como líderes nas empresas. Assim, gera-se descontentamento por parte dos jovens e a conseqüente saída destes das empresas, as quais fizeram um investimento nos *trainees* e depois os perdem para outras organizações.

Com relação ao fato de muitos entrevistados mencionarem que as “empresas não estão preparadas” para receber os *trainees*, retoma-se à participação dos demais gerentes no Programa, e, por isso, todo o investimento no PGT pode ser perdido.

Poucos gestores estão preparados pra realmente serem um *coaching* de um *trainee*, ou seja, ser um líder *coach*. E quando tu pega uma pessoa com um nível de maturidade profissional baixo, tu realmente precisa ter tempo pra dispor e investir no desenvolvimento (CECILIA, gerente de RH da Cobol e gerenciou o PGT de outra empresa).

Acho que o papel do gestor no Programa de *Trainee* precisa ser mais bem apresentado e discutido entre RH e gestores das áreas. Se não houver um *coaching* no dia-a-dia do *trainee*, todo o esforço do RH pode se perder. Não há desenvolvimento que sustente um gestor ausente nesse momento da carreira. Então esse é o ponto: participação mais efetiva do gestor na formação do *trainee*... [pois]

fica tudo no discurso e nada acontece (CARLO, 27 anos, *ex-trainee* da Pascal, mestrando da Php).

(...) vi [*trainees*] saírem porque não gostavam... Eu, por exemplo, no caso da minha gestora (LICIA, 26 anos, *ex-trainee* da Logo, consultora da Ruby).

Assim, não é somente de cursos que se faz um bom Programa *Trainee*, pois os entrevistados afirmam que toda a empresa deve estar envolvida com o Programa, desde os gerentes até as próprias ferramentas de gestão de pessoas devem estar interligadas com o PGT, de maneira que este não seja uma iniciativa isolada, que busca recrutar jovens com potencial de desenvolvimento. Do contrário, se todos da empresa não estiverem, ou não se sentirem, envolvidos com o Programa, este pode ser um indicativo de resistência por parte dos demais funcionários, conforme lembra a entrevistada Stela.

Primeiro, o Programa *Trainee* deve ser reconhecido internamente, se não provoca resistência interna. E as empresas desistem [do PGT] quando os *trainees* começam a sair (STELA, coordenadora da Algol, órgão de Recursos Humanos).

Ela afirma que “as empresas desistem quando os *trainees* começam a sair”, ou seja, por se tratar de um programa relativamente caro, se comparado a outros programas para inserção de jovens nas empresas, como os programas de estágio, o Programa *Trainee* tem um alto custo. Muitas vezes buscam candidatos em todo o Brasil, contratam consultoria especializada para o desenvolvimento do processo, e envolvem o redirecionamento de pessoas da própria empresa. Além disso, depois do processo seletivo, o Programa, no geral, tem como característica uma série de treinamentos e um programa de integração aos novos contratados, os quais poderão trazer resultados a médio e longo prazos, isso se permanecerem na empresa. Tudo isso faz com que o custo final dos PGT se torne realmente elevado, principalmente se os jovens não continuarem na empresa que neles investiu.

No entanto, os Programas *Trainee* também podem apresentar uma série de vantagens para as organizações que os implementam, principalmente se um dos objetivos dos gestores com este Programa é ligado à sucessão de cargos.

Eu acho que dos aspectos positivos que eu via quando coordenei o programa e até pela experiência é a possibilidade de oxigenação na empresa. De ter pessoas que não sejam funcionários, por exemplo, de carreira, ou que estejam lá desde jovens e que vivem aquela realidade. Mas é trazer gente que pensa diferente, com uma

formação diferente, com pontos de vista diferentes (...). A segunda vantagem é tu poder preparar um banco de talentos pra tua organização. É tu ta preparado pra tua organização quando as pessoas começarem a se aposentar. Eu hoje trabalho numa empresa em que a idade média das pessoas, principalmente lá nos Estados Unidos é alta. Então tem muita gente se aposentando nos próximos dois ou três anos. E a empresa passa hoje por uma carência de profissionais que estivessem sendo preparados pra assumir essas posições (CECILIA, gerente de RH da Cobol que gerenciou o PGT de outra empresa).

Na medida em que são realizados investimentos nos jovens, promovendo não apenas cursos de capacitação, mas oferecendo-lhes reais oportunidades de treinamento e desenvolvimento, o risco cresce, pois custa caro. Porém, a chance de reter os *trainees* também acaba sendo mais alta, pois eles se sentem em fase de preparação para depois assumirem posições de importância na empresa, e, assim, eles se sentem desafiados, um dos grandes objetivos dos jovens, segundo a maioria dos entrevistados, representados aqui pela fala de Luigia.

[O trabalho como *trainee*] não tinha NADA (com ênfase) estratégico... Claro que falavam da importância dos relatórios diários de controle, mas... Os *ex-trainees* não tinham cargo de gerência, só [de] supervisão. Gerência só o tiozinho que tinha 28 anos de Python. A companhia, como meu supervisor mesmo dizia, é muito estável... Como eu queria subir logo, não daria pra continuar ali não. Dificilmente será despedido, mas também demora [no] mínimo cinco anos pra ser supervisor e 20 pra gerência (...) (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda da Path).

Confirma-se que um dos motivos, senão o principal, que levam os jovens a ingressar em um Programa *Trainee* é a possibilidade de ascender rapidamente na organização e/ou alcançar uma posição de prestígio dentro de pouco tempo na mesma. Tanto que, das empresas representadas nesta pesquisa, a que tem um foco explícito na formação e desenvolvimento de futuros líderes da empresa é a mesma que apresenta o maior índice de retenção dos seus *trainees* (Empresa Lua, tem PGT desde 1994, apresenta um índice de retenção nos últimos cinco anos (2005-2010) de 76%). Embora Tabita, coordenadora de desenvolvimento de liderança da empresa Lua, afirme que nem todos os *trainees* são promovidos a cargos de gerência, já que alguns hoje atuam como coordenadores, esta é a empresa com maior índice de retenção destes. Para assumir uma posição de gerência na empresa, depende do perfil, do desempenho e do momento da carreira de cada um. Ou seja, a empresa oportuniza, mas apenas os mais preparados conseguem, assim como a ideia de que há “liberdade nas organizações”, onde se “realizam sonhos” e há “meritocracia por resultados”, entre outros

temas correntes do novo discurso gerencial sob a ótica do novo espírito do capitalismo, propostos por Boltanski e Chiapello (2009, p. 121).

Também há a situação contrária, como no caso da empresa Delphi, que hoje não tem mais Programa *Trainee*, pois, segundo sua representante Constanza,

[O] Programa *Trainee* não focava uma preparação para cargos de liderança e com isso nenhum era promovido para essa posição ao final do programa. Existem casos de *ex-trainees* que foram promovidos após um ou dois anos, porém devido a outras circunstâncias (CONSTANZA, chefe de treinamento da Delphi).

Isso se confirma na manifestação do *ex-trainee* da Delphi, Giancarlo, que embora tivesse conquistado a confiança dos seus superiores e acreditasse que atualmente estaria muito bem na empresa, preferiu redirecionar a sua carreira após todo o treinamento recebido, devido a aspectos como busca pelo crescimento e realização pessoal.

O meu chefe tinha uma grande confiança em mim, e gostava muito de trabalhar com ele. E o meu gerente também confiava muito em mim, apesar de a nossa relação não ser das melhores. E provavelmente eu estaria no exterior em alguma filial hoje em dia. Só que... Em contrapartida, eu queria crescer, aprender, estudar... Estava lá há dois anos (...) (GIANCARLO, 26 anos, *ex-trainee* da Delphi, mestrando da Icon).

Confirma-se que para estes jovens uma mudança na trajetória de carreira representa algo possível, uma vez que se busca, prioritariamente, a satisfação pessoal com o trabalho. Porém, cabe salientar que se trata de um grupo seletivo de pessoas, os quais têm no mínimo ensino superior completo e, no geral, se trabalharam durante o período de faculdade era com o intuito de aprender e ganhar experiência, e que não tinham família constituída ao ingressar no Programa, portanto, sem dependentes.

Muito embora se apontem algumas mudanças de direcionamento destes Programas, este ainda é o perfil observado do *trainee*. Portanto, cabe aos gestores estabelecerem os objetivos das empresas com um PGT para então analisar se realmente terão condições e estrutura para recebê-los e se podem chamar o seu processo de captação de jovens de Programa *Trainee*, para não se tornar um Programa no qual os jovens ingressam e logo depois deixam a empresa por não terem suas expectativas alcançadas.

Isso muitas vezes denigre a imagem da empresa, já que os jovens, mais do que nunca, compartilham suas experiências com um número considerável de pessoas, principalmente por

meio das redes sociais, conforme alerta Ribeiro (2009) ao falar do efeito multiplicador dos PGT como forma de expor a marca corporativa, tanto positiva, quanto negativamente. Ainda, considera-se o custo do investimento nos PGT, que, se mal empregado, se torna alto e sem retorno para a organização.

Mas, sabendo-se dos riscos, por que as empresas têm Programas *Trainee*?

Para o Grupo I, Profissionais de Recursos Humanos, o grande objetivo das empresas é de recrutar jovens com potencial de aprendizado e adaptação para formá-los e suprir a demanda de crescimento das empresas. Isso está fortemente atrelado à situação econômica do País, segundo lembra Amorim (2009), o Brasil encontra-se em um período de crescimento e, por isso, investir na formação de futuros líderes se tornou também uma necessidade. Além disso, devido à concorrência nos processos seletivos, acredita-se estar selecionando os melhores candidatos. Segundo Rafaela,

A necessidade de jovens talentos com mais chances de carreira. Todo Programa consegue angariar profissionais com grande potencial, advindos de excelente formação, fluência em idiomas, alguns com experiências no exterior, enfim, estão melhor preparados para assumir, ao longo de todo um trabalho de treinamento e desenvolvimento, cargos executivos (RAFAELA, gerente da Assembly, consultoria que trabalha com PGT).

Experimentar pessoas e prepará-las para um plano de sucessão. Custa caro, mas é retorno garantido (STELA, coordenadora da Algol, órgão de Recursos Humanos).

Para este Grupo de Profissionais de RH, os Programas *Trainee* são a melhor solução quando precisam recrutar jovens com o objetivo de prepará-los para o futuro da empresa. No entanto, conforme já mencionado, é preciso ter o apoio de todos, maturidade perante os objetivos do Programa, o envolvimento da diretoria e, ainda, recursos disponíveis para isso.

Já o Grupo II, de Jovens que têm uma ideia construída dos PGT, há ainda outro objetivo ligado a estes Programas: “moldar” os jovens de acordo com os seus objetivos e gastar menos com isso, pois as exigências do cargo de *trainee* muitas vezes são comparadas com as de gerentes, sendo que o salário destes últimos costuma ser maior.

A possibilidade de encontrar um profissional que mais se encaixe no perfil que buscam - não necessariamente o mais capacitado, mas sim aquele profissional que mais está relacionado ao que a empresa busca (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando da Icon).

É barato e eles moldam a pessoa como querem. Se não conseguirem, eles não contratam. Aí vem uma nova turma de *trainees* (...) (SAMANTA, 25 anos, formada em Engenharia Civil, gerente da Simula).

Para estes participantes, embora os custos de recrutamento, seleção e treinamento muitas vezes seja alto, após o ingresso do *trainee* na empresa, ele já começa a render e retornar este investimento, pois o *trainee* é cobrado como gerente, enquanto que o seu salário corresponde ao de um analista. Além disso, tem o fator da descartabilidade dos profissionais, uma vez que no geral eles apresentam as mesmas características, também pela formação, e, portanto, se algum *trainee* não se encaixa no perfil esperado, há outras opções, muitas vezes no mesmo grupo.

O Grupo III, de *trainees* e *ex-trainees*, apresentou os mais diversos pontos de vista, pois além de terem vivenciado um PGT como *trainee*, ou seja, como foco do Programa, eles são em maior número na pesquisa.

Há os que focaram nos objetivos das empresas ligados às pessoas.

A busca pelos melhores profissionais do mercado, com perfis mais arrojados, pró-ativos e com vontade de crescer (GRAZIELA, 25 anos, *trainee* da Boo).

Eu tenho certeza que o motivo é o retorno. No caso desse Programa um retorno a médio e a longo prazo, então a gente vê assim, tem duas pessoas que eu vejo que são *ex-trainees* assim recentes, que assumiram cargos de gerência, então assim, pô, um cara que tu formou em casa, é um cara que conhece tudo isso, é um cara que foi menos caro pra empresa e talvez esteja dando um retorno maior do que alguém que foram buscar no mercado, ou talvez esse perfil não exista no mercado (PAOLO, 22 anos, *trainee* da Logo).

Imagina cê pegar um profissional que tem uma excelente formação porque correu atrás, porque sempre quis ter uma boa formação, porque (...) na maioria das circunstâncias vivenciou, trabalhou mais que os seus colegas de faculdade, por exemplo, alguém que apesar de toda essa formação tem uma vontade enorme em doar isso pra empresa, em colocar tudo isso... Tudo o que ele acha que é mais importante na vida dele a serviço de uma empresa (TADDEO, 25 anos, *ex-trainee* e gerente da Logo).

Devido ao nível instrucional, à dedicação durante a faculdade a outras atividades para incrementar o currículo, ao concorrido processo seletivo, ao seu desempenho, enfim, podem haver várias explicações, mas os entrevistados do Grupo III acreditam que os *trainees* são a

melhor opção para os planos de sucessão nas empresas, muito porque tiveram uma ambientação e todo um treinamento voltados para isso.

Ainda, há os *trainees* que enxergam estes investimentos em formação em jovens por outro lado.

Acho que em parte é a deficiência do nosso sistema educacional em formar profissionais, passa a ser interessante identificar pessoas com bom perfil comportamental e investir na formação delas em casa, com bagagem adequada a necessidade específica da organização, formar gente que tem a cultura da empresa correndo nas veias (MARCELO, 26 anos, *trainee* da Pascal).

[As empresas buscam] mostrar para o mercado que ela está investindo no desenvolvimento de pessoas e que esta gerando oportunidades para os jovens - principal formador de opinião e grande parte do consumo. Segundo, selecionar profissionais com potencial de trazerem inovação para a cultura e pro resultado das empresas. Terceiro, vejo que as empresas têm mais um objetivo: com a entrada de *trainees*, os funcionários se sentem inseguros pela competição e tendem a produzir mais (PIETRO, 26 anos, ex-*trainee* e analista sênior da Pascal).

Ainda, na linha de captar os bons profissionais e “aparecer” para o mercado.

Eu acho que é... Como se tem a cultura na universidade, que o melhor caminho pra tu entrar numa empresa é por Programa de *Trainees*, as pessoas que mais se diferenciam lá na faculdade enfim... Elas vão por esse caminho, elas vão tentar assim, “*ah, essa empresa não faz programa de trainees, mas ela é uma empresa grande, uma empresa boa pra se trabalhar, vou me inscrever lá? Vou! Vou me inscrever lá também, tentar lá, mandar meu currículo pra lá*”. Mas aquela [que está] chamando, despertando mais a atenção dos estudantes assim, desperta mais atenção, porque é um negócio que vai entrar ali, “*ta, então vou entrar nessa empresa então, mas será que vão me dar condições? Será que vai ser legal?*” (...) [Enquanto que] a empresa ‘B’ tem programa de *trainees*, é uma empresa tão boa quanto a outra...[mas] é captação mesmo, é tu despertar atenção dessas pessoas com esse perfil que é interessante pra empresa, pra eles virem pra tua empresa e não pra uma outra (...) (ENNIO, 28 anos, ex-*trainee* e gerente executivo da Logo).

Ennio, assim como outros entrevistados, defende a ideia que as empresas que têm PGT oportunizam condições formalizadas de crescimento aos jovens, pelo próprio conceito, pela marca deste tipo de Programa. As empresas grandes, foco da maioria de jovens profissionais que buscam fazer carreira corporativa, que não tem PGT podem até recrutar bons funcionários, mas, segundo os entrevistados, uma empresa que tem um Programa *Trainee* estruturado tem maiores chances de ser a escolhida pelos melhores profissionais para cargos executivos, mesmo que os métodos tradicionais de seleção supram a necessidade de captação

de profissionais técnicos para as empresas, por um custo muito menor do que um Programa *Trainee*, portanto, mais adequado a este tipo de cargo, conforme também observa Enrico.

(...) as rotas tradicionais de contratação suprem as necessidades específicas... Necessidades técnicas por assim dizer né, então quando se fala em cargos de gestão a gente tá falando necessariamente numa certa similaridade, assim, quando tu contrata pessoas pra trabalhar tecnicamente na área de atuação da empresa, bom, tu precisa duma pessoa que desenvolva tecnicamente bem as atividades características (...). [Mas] quando se busca pessoal em gestão, na empresa que for, em geral são pessoas mais caras, entre aspas, né, porque já tem um nível de desenvolvimento um pouco superior e que necessariamente já tem alguma serenidade, já tem algum tempo de atuação no mercado, elas vem com alguns vícios, ou seja elas foram desenvolvidas (...). Quando tu buscas num Programa de *Trainee*, eu tenho impressão que buscas pessoas em estágio inicial de carreira, pra que venham fazer parte do teu quadro de gestores e que ela, empresa, possa desenvolver essas pessoas, então, entre aspas, formar internamente quadros para serem seniores no futuro (ENRICO, 27 anos, ex-*trainee* e gerente da Logo).

Por mais que alguns representantes de empresa deixem claro que nem todos os Programas *Trainee* têm por objetivo contratar e formar gestores, a opinião dos jovens entrevistados reflete o contrário. Alguns entrevistados inclusive mencionaram estar cientes de que os cargos de liderança não serão para todos, mas há uma diferença entre a constatação de que “estes não serão para todos” e de que “o cargo não será para mim”.

Portanto, para os participantes do Grupo I, no geral, o objetivo das empresas é recrutar jovens com potencial de aprendizado e adaptação para formá-los e suprir a demanda de crescimento das empresas. Já para os jovens do grupo II, as empresas buscam uma saída mais econômica para a contratação de pessoas especializadas, pois o salário do *trainee* é inferior ao de um gerente, por exemplo, e estes desempenham as mesmas funções e responsabilidades na empresa. E, para a maior parte do grupo de *trainees* e *ex-trainees* (III), eles são a melhor opção para os planos de sucessão nas empresas, pois tiveram uma ambientação e todo um treinamento voltados para este fim. As discrepâncias com relação aos objetivos das empresas ao realizar um PGT podem ser visualizadas no resumo no Quadro 14 abaixo.

Por que as empresas têm Programas <i>Trainee</i> ?		
Grupo I: Profissionais de RH	Grupo II: Jovens que têm uma ideia construída dos PGT	Grupo III: Jovens <i>trainees</i> e ex- <i>trainees</i>
“[Para] experimentar pessoas (...) prepará-las para o plano de sucessão (...) custa caro, mas é retorno garantido.” (STELA)	“Para as empresas é muito vantajoso. Os salários são mais baixos do que o de executivos seniores, os <i>trainees</i> trazem novas ideias e visões para a empresa.” (TEODORA)	“[Pela] busca pelos melhores profissionais do mercado, com perfis mais arrojados, pró-ativos e com vontade de crescer.” (GRAZIELA)
“[Porque] todo programa consegue angariar profissionais com grande potencial, advindos de excelentes formação, fluência em idiomas, alguns com experiências no exterior, enfim, estão melhor preparados para assumir, ao longo de todo um trabalho de treinamento e desenvolvimento, cargos executivos.” (RAFAELA)	“[Porque existe] a possibilidade de encontrar um profissional que mais se encaixe no perfil que buscam - não necessariamente o mais capacitado, mas sim aquele profissional que mais está relacionado ao que a empresa busca.” (IGNAZIO)	“(…) é o resultado. Porque (...) vários gestores [da Logo] foram <i>trainees</i> , a maioria deles conseguiu deixar um legado interessante na empresa, ou continuam na empresa fazendo um trabalho competente.” (ROMEO)
“Eu acho que as empresas precisam formar gente e as empresas nem sempre conseguem fazer isso internamente.” (LETIZIA)	“É barato e eles “moldam” a pessoa como querem. Se não conseguirem, eles não contratam.” (SAMANTA)	“Acredito que as empresas buscam <i>trainees</i> para futuramente serem gestores com alto potencial, sem vícios de mercado e treinado conforme a empresa necessita.” (TULIO)
“[Para] acelerar a formação de profissionais externos para enfrentarem os atuais e futuros desafios da empresa.” (CONSTANZA)	“[Pela] busca de novos talentos, ideias e potencial.” (RODOLFO)	“[Para] preparar bons funcionários pra assumir futuros cargos de gestão que estejam em linha com seus valores, cultura (...)” (CARLO)
Ideia Geral		
Formar jovens para suprir as demandas das empresas que estão em crescimento	Obter vantagens por meio da contratação de jovens com potencial	Recrutar e reter jovens talentos para estes assumirem cargos de liderança

Quadro 14 - Resumo de ideias sobre a implantação de PGT pelos três grupos de participantes

Tem-se que por mais que a essência da formação de jovens esteja presente em quase todos os discursos, os objetivos fins dos PGT foram apresentados por meio de ideias diferentes. Foram 40 entrevistados e muitas respostas distintas, no mínimo 15 definições acerca de “o que é Programa *Trainee*” para os participantes. Reflexo do descompasso de expectativas entre os jovens envolvidos neste processo e os gestores das empresas promotoras deste tipo de Programa. Afinal, como ter os mesmos objetivos com relação a um Programa *Trainee* se não se parte de uma coesa ideia inicial do que ele significa.

Mas e qual é a definição certa? Existe alguma certa?

O fato de se apresentar diferentes pontos de vista acerca da definição de um mesmo termo já representa um dado importante desta pesquisa. No entanto, constata-se uma

concentração de respostas semelhantes nos grupos de jovens entrevistados, evidenciando-se que para estes dois grupos, tanto de jovens que vivenciaram os Programas *Trainee*, como para os que buscaram inserção no mercado de trabalho a ideia central é praticamente a mesma, ou seja, que os Programas *Trainee* atraem um grande número de jovens, no qual poucos são selecionados e que receberão um tratamento diferenciado, tanto em capacitação como no acesso às chances de chegar a cargos de liderança estratégica na empresa. São, portanto, um meio de inserção diferenciado para jovens recém graduados nas empresas.

Estaria certo se não fosse a visão diferente do grupo de profissionais de gestão de pessoas/recursos humanos, que, por sua vez, incluem-se os representantes de empresas que trabalham ou trabalharam diretamente com os Programas *Trainee*. Para grande parte deste grupo estes Programas representam um investimento da empresa em jovens capacitados, ou seja, muitas vezes é exigido do jovem que ele já tenha um alto nível de desenvolvimento técnico e comportamental, que não necessariamente irão ocupar um cargo de liderança estratégica no futuro.

Há, ainda, a utilização por parte de algumas empresas da marca de Programa *Trainee* para atrair milhares de jovens e, após o a seleção, estes são alocados às suas funções sem o período de treinamento e o tratamento diferenciado prometido pelas mesmas empresas e tão almejado pelos jovens que buscam dar os primeiros passos na construção da carreira corporativa. Assim como há também os jovens que utilizam o fato de terem sido *trainees* somente como uma vantagem para pleitear vagas em outras empresas, entre outras distorções ocorridas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo nasceu da observação da pesquisadora ao fenômeno social dos Programas *Trainee*, objeto de desejo de parte expressiva de jovens universitários e recém graduados que buscam construir a carreira corporativa em grandes empresas. Pelo lado das empresas, tem-se como um Programa que busca selecionar jovens com potencial para trabalhar, se dedicar e, principalmente, gerar uma satisfatória contrapartida aos investimentos das empresas. E, finalmente, pelo lado dos meios de comunicação social, que ajudam não só a formar, mas a garantir a opinião dos atores próximos a este fenômeno, tem-se como o modo repleto de boas oportunidades e, por que não, o modo glamoroso de iniciar a “carreira executiva de sucesso”.

Frente a isso, este estudo teve como macro objetivo avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando finalizam o PGT e se os investimentos feitos nestes jovens por essas empresas corresponderam aos objetivos pretendidos. Para tanto, buscou-se primeiramente entrevistar profissionais da área de Recursos Humanos para saber da atual relevância dos Programas *Trainee* no mercado de trabalho. Constatada a concretude da possibilidade de realização deste estudo, partiu-se do referencial sobre mercado de trabalho e suas mudanças atuais, juventude, inserção profissional e a relação de um grupo específico de jovens com o trabalho e carreira, bem como a possibilidade de inserção e construção da trajetória profissional ligada aos Programas *Trainee*.

Foram realizadas entrevistas com 40 participantes, divididos em três grupos de análise e, posteriormente, classificados em subgrupos, conforme elucidada a Tabela 6.

Tabela 6– Participantes da Pesquisa

GRUPO	SUBGRUPO	RELAÇÃO COM PGT	TOTAL
Profissionais de Recursos Humanos	Órgão de RH	Não trabalha com PGT	1
	Agências de RH	Não trabalha com PGT	1
		Trabalha com PGT	1
	Profissional de RH	Já trabalhou com PGT	1
		Tem PGT atualmente	3
	Empresas	Não tem PGT	1
	Já teve PGT	1	
Total I			9
Jovens que tem uma ideia construída dos PGT	Administração		4
	Administração e Ciências Econômicas	Participaram de processos seletivos para <i>trainee</i>	1
			1
	Engenharia		1
Total II			7
Jovens <i>trainees</i> e ex-<i>trainees</i>	<i>Trainees</i>	<i>Trainees</i>	5
	Ex- <i>trainees</i>	Ex- <i>trainees</i> que ficaram na empresa do PGT	11
		Ex- <i>trainees</i> que saíram da empresa do PGT	8
Total III			24
TOTAL GERAL			40

Portanto, a partir destes dados, coletados tanto nas entrevistas quanto na revisão de literatura, buscou-se responder aos propósitos deste estudo, que tem como objetivos específicos: identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém formados no mercado de trabalho corporativo; analisar o papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho como *trainee*; conhecer o perfil destes; descrever as suas expectativas de carreira; e, compreender as razões que levam as empresas a implementarem estes Programas.

A seguir, serão especificadas as ações que nortearam o estudo em prol do cumprimento destes objetivos e as conclusões constatadas.

a) Identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém formados no mercado de trabalho corporativo como *trainee*

Para alcançar este objetivo, foi realizado um levantamento de opções de ingresso no mercado de trabalho primeiramente para jovens recém formados. Basicamente, as principais possibilidades elencadas como atividade após o período de formação na universidade foram: trabalhar em organizações na área de formação, fazer cursos de aperfeiçoamento, cursar pós-graduação, trabalhar em outras profissões (que não correspondam à sua formação), trabalhar

como autônomo, empreender em um negócio próprio, ingressar no serviço público ou ingressar em outro curso superior.

Embora a opção de se inserir no mercado de trabalho corporativo se apresente como ampla e diversificada, sabe-se que as vagas consideradas como “melhores” pelos jovens são restritas e, muitas vezes, exigem uma série de atributos do candidato e a concorrência é significativa. Além disso, muitas vezes os jovens acabam enfrentando o problema da falta de experiência para ingressar no mercado em posições mais favoráveis ao crescimento dentro de uma empresa. Portanto, a partir desta pesquisa, pôde-se constatar que embora disponibilizem poucas vagas, sejam muito concorridos e exista dificuldade em se distinguir os vários tipos de Programas *Trainee* ofertados pelas empresas, alguns destes representam uma maneira diferenciada de ingresso em grandes empresas, nas quais aparentemente o jovem terá mais condições de receber investimentos em capacitação, tendo um contato mais próximo com os líderes das empresas, oportunizando, assim, maiores chances de crescimento na carreira.

b) Analisar o papel dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho

Para tanto, primeiramente buscou-se acompanhar a abrangência com que os PGT são divulgados perante a sociedade. Assim, por um período de 15 meses, foi feito um acompanhamento dos anúncios publicados na internet a respeito de Programas *Trainee*. Por meio de uma ferramenta disponibilizada em um *site* de busca, foram mapeadas e selecionadas diariamente todas as inserções que continham a expressão “Programa *Trainee*” e derivados, com o objetivo de conhecer a relevância do tema na mídia *online*, meio largamente utilizado pelos jovens, que são o foco deste tipo de Programa.

Ainda que não se tenha trabalhado para fins de análise com o conteúdo destas publicações, constatou-se que todos os dias foram lançados em média três novos tópicos a respeito de Programas *Trainee*, seja na forma de reportagem, nota, entrevista, divulgação ou comentário. Ou seja, trata-se de um tema com uma ampla divulgação nos meios de comunicação social *online*. Além disso, no mesmo período, foram acompanhados alguns dos principais *sites* e portais sobre oportunidades de emprego e sobre Programas *Trainee*, contando também com visitas frequentes às principais redes sociais utilizadas por jovens em espaços específicos para discutir assuntos relacionados aos PGT e às empresas que os

promovem. Nestas últimas foi possível a interação da pesquisadora com alguns jovens candidatos e *trainees*. Um dos resultados destas ações pode ser visualizado na seção de Anexos, em que se apresenta uma lista das empresas que ofertaram Programas *Trainee* neste período e foram comentadas em algum destes meios.

Com isso, constatou-se que apesar dos Programas *Trainee* serem cada vez mais procurados pelos jovens como uma opção para ingresso no mercado de trabalho corporativo, o número de vagas de grande parte dos Programas é bastante restrito, chegando a apresentar uma concorrência superior à dos concursos públicos mais concorridos do País, conforme já mencionado. No entanto, os PGT mexem com o imaginário dos jovens, de maneira que muitos afirmaram se preparar, inclusive até durante a faculdade, para participar posteriormente das seleções com maiores chances de serem aprovados. Além disso, alguns dos jovens entrevistados corroboraram com esta ideia e dois dos participantes mencionaram ver os PGT como uma espécie de “vestibular” para os jovens, os quais, desta vez, concorrem às melhores vagas no mercado de trabalho, e não na universidade.

Portanto, têm-se os Programas *Trainee* como um meio significativo de inserção no mercado de trabalho. Não pelo número de aprovados, que é ínfimo perto do número de candidatos, mas devido ao caráter especial destas vagas e ao *status* atribuído ao *trainee*, os quais acreditam os entrevistados, são selecionados entre os melhores.

c) Conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*

Com vistas a alcançar este propósito, procurou-se primeiramente algum estudo que se reportasse ao perfil ou as características dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*. Foi encontrada uma pesquisa, de Silva (1998), que se encaixou na proposta deste estudo, apresentando algumas características em comum aos *trainees*.

Após a realização do presente estudo, o qual contou também com a participação de candidatos a *trainee*, notou-se que foram encontrados resultados semelhantes ao estudo anteriormente citado. Isto é, o perfil requerido para *trainee* é de recém formados (a expressiva maioria graduada há no máximo dois anos), principalmente dos cursos de Administração e Engenharia, oriundos de universidades federais e/ou consideradas de primeira linha, com

experiência no exterior e/ou domínio de no mínimo dois idiomas estrangeiros, e que almejam serem líderes e/ou se destacarem nas organizações nas quais venham a atuar.

Com relação aos aspectos comportamentais, tanto na literatura quanto na presente pesquisa se constata que os que apresentam maiores chances de ingresso nas empresas por meio de Programa *Trainee* são comprometidos, confiantes, dinâmicos, com boa capacidade de comunicação, questionadores, criativos, ansiosos, ambiciosos, preocupados com qualidade de vida, empreendedores, e, ainda, têm grande capacidade de adaptação e alto rendimento no trabalho em grupo. No entanto, salienta-se que nem todas estas características atribuídas a estes jovens são tidas como positivas, pois os profissionais entrevistados afirmaram ter ou saber de algumas dificuldades que se tem ao lidar com certos traços do perfil destes jovens.

d) Descrever as expectativas de carreira dos jovens que ingressam nos Programas *Trainee*

Com o objetivo de conhecer as principais expectativas de carreira dos jovens *trainees*, questionou-se a respeito da trajetória profissional que estavam construindo e, principalmente, sobre as suas expectativas com relação à carreira, suas projeções para o futuro e a importância do Programa *Trainee* nesta trajetória. Além disso, acompanhou-se as manifestações de jovens que não participaram desta pesquisa acessando *blogs* e *sites* especializados no assunto, como o “Blog Minha Carreira” (2010)⁶¹, que foi um importante meio para conhecer a opinião de jovens sobre carreira e que serviu também para comparar com algumas ideias dos entrevistados deste estudo.

Observou-se que há um tipo de carreira que parece ser comum para grande parte dos jovens *trainees*, a carreira multidirecional (BARUCH, 2006). Com relação às expectativas de carreira, os participantes foram enfáticos no que diz respeito a se ver em condições de crescer nas organizações onde atuam e pretendem utilizar desse potencial ao máximo para realizar este objetivo. Chama a atenção também o fato de comumente se associar o crescimento a mais tempo de qualificação, ou seja, para os jovens, não basta acumular experiência no trabalho, pois para crescer na empresa e por ventura conquistar postos estratégicos e/ou cargos de

⁶¹ O Blog Minha Carreira traz o olhar e opinião de jovens sobre os diversos temas de quem vive e deseja desenvolvimento profissional e pessoal. No blog encontra-se assuntos relacionados a Geração Y e carreira, como intercâmbio, *trainee*, estágios, estudos, mercado profissional, cultura empresarial, marketing pessoal e desenvolvimento de lideranças. Sempre com o olhar e a visão da Geração Y (BLOG MINHA CARREIRA, 2010).

liderança é preciso aliar a prática com o estudo. Foi bastante mencionado o plano de investir em cursos, como de pós-graduação, principalmente especialização e mestrado, e também em cursos de curta duração no Brasil e experiência no exterior. Talvez o discurso propagado na mídia da importância da qualificação a ponto de ser imprescindível para se alavancar a carreira influencie a opinião destes jovens, no entanto, sabe-se que esse é um tópico corrente e constante nas principais publicações do meio empresarial, conforme pôde ser observado⁶².

Destacou-se, também, entre as expectativas de carreira dos jovens o fato de não haver necessidade de permanecer na empresa em que se atua hoje para se construir a carreira. Ou seja, observou-se que a empresa em que se iniciou a carreira como *trainee* não é considerada indispensável para se dar continuidade a trajetória profissional. Os jovens entrevistados afirmaram, na sua maioria, estar contentes com o trabalho desempenhado hoje, no entanto, se no futuro não estiverem satisfeitos, não hesitarão em buscar oportunidades em outra organização.

e) Compreender as razões que levam as empresas a implementarem os Programas *Trainee*

Os Programas *Trainee* se apresentam como um meio de inserção diferenciado para os que buscam seguir a carreira em grandes empresas e com possibilidades de crescimento acelerado nas mesmas. Por outro lado, têm um custo alto, pois representam um longo processo de seleção comparado a outros tipos de processos seletivos.

Para tanto, buscou-se esta informação a partir da mesma pergunta aos três grupos de participantes deste estudo, (i) profissionais de recursos humanos, (ii) jovens que buscam/buscaram inserção no mercado de trabalho por meio dos PGT, e (iii) jovens *trainees* e *ex-trainees*. Os respondentes apresentaram ideias diferentes acerca dos Programas *Trainee* e o porquê das empresas implementarem este tipo de Programa. Portanto, o espaço crescente na mídia, os altos investimentos das organizações e a capacidade de mexer com o imaginário e a vida dos jovens evidenciam a importância de aprofundar a noção sobre os Programas *Trainee*, dada a sua polisssemia.

⁶² Para fins de exemplificação, em edição de domingo do Jornal Zero Hora, um dos principais meios de comunicação escrita no Estado do Rio Grande do Sul, no caderno de Empregos e Oportunidades tem-se como a segunda manchete de destaque: “Trabalho do Exterior ajuda no currículo” (ZERO HORA, 2011).

Este estudo, entretanto, não buscou somente respostas, mas novos questionamentos, na tentativa de uma futura teorização deste fenômeno que tem relevância, mas que ainda não é explorado ou se faz de maneira incipiente na academia. Para tanto, buscou-se ouvir diversos atores envolvidos neste processo na busca de um entendimento dentro de uma diversidade de ideias a respeito dos Programas *Trainee*.

Embora poucos jovens sejam selecionados nestes Programas, a ideia de um mercado formado por vencedores e perdedores, da necessidade de “ser especial” é incorporada também pelos milhares de candidatos que não foram aprovados e por muitos estudantes universitários que têm sua formação já influenciada pelo discurso da “carreira de sucesso”. A formação deste tipo de profissional, competitivo, inquieto, individualista, que quer se diferenciar dos demais ainda é recente no Brasil, mas poderá trazer mudanças para alguns setores do mercado de trabalho e para a dinâmica das organizações.

Uma das limitações deste estudo foi a impossibilidade de entrevistar os *trainees* de todas as empresas participantes, assim como não foi possível a participação de todos representantes das empresas dos *trainees* e *ex-trainees* entrevistados. Além disso, alguns dados não foram disponibilizados por inteiro pelos representantes das empresas, o que dificultou algumas conclusões possivelmente significativas à pesquisa, como por exemplo, os índices de retenção dos *trainees*. Acredita-se também que houve dificuldade de conseguir que *trainees* que permaneceram nas empresas relatassem os problemas que encontram ou encontraram, e/ou as empresas admitirem que não tiveram (ou não deram) oportunidades de ascensão propostas aos seus *trainees* ou que o seu Programa precisaria ser reformulado.

Espera-se que este seja um passo para que esta discussão seja ampliada e posteriormente aprofundada, como por exemplo, por meio do material veiculado nos meios de comunicação social sobre os Programas *Trainee*. Estes podem servir de ricos subsídios para futuras pesquisas, pois reproduzem o discurso propagado pelas organizações sobre o que se espera dos profissionais que serão “bem-sucedidos no futuro”.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Jocelyne. *Marché Interne du Travail: enjeux et limites de la mobilité*. In: GUERRERO, Sylvie ; CERDIN, Jean L.; ROGER, Alain (orgs.). **La gestión des carrières: enjeux et perspectives**. Paris: Vuibert, 2004.

ABRAMO, Helena W. *Condição Juvenil no Brasil Contemporâneo*. In: _____; BRANCO, Pedro Paulo M. (orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005, p. 37-72.

_____. *Considerações sobre a tematização social da juventude no Brasil*. In: *Revista Brasileira de Educação*, n. 6, p. 25-36, set./out./nov./dez./1997.

ABREU, Yuzuru Izawa Fernandes de; MENERGON, Leticia Fantinato; ANDRADE, Josmar; MIYAZAKI, Marcelo. “Se você é Motivado, Pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e *Trainee*. In.: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de; ALMEIDA, Sonia Trigueiro de; LEITE FILHO, Carlos Alberto Pereira; OLIVEIRA, Alysson André Régis de. Os Programas de *Trainee* e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 4, 2007, Resende. **Anais...** Resende, 2007.

ARTHUR, Michael B.; INKSON, Kerr; PRINGLE, Judith K. **The New Careers: individual action and economic change**. London: Sage Publications, 1999.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARUCH, Yehuda. *Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints*. In: **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006.

BENDASSOLI, Pedro F. *Recomposição da Relação Sujeito-Trabalho nos Modelos Emergentes de Carreira*. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez./2009.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. Tradução: Ivone C. Benedetti. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

CACCIAMALI, Maria C.; BRITTO, André. A flexibilização restrita e descentralizada das relações de trabalho no Brasil. In: CHAHAD, José Paulo Z.; CACCIAMALI, Maria Cristina (orgs.). **Mercado de Trabalho no Brasil: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003, p. 125-155.

CAMARANO, Ana A.; MELLO, Juliana L.; PASINATO, Maria T.; KANSO, Solange. Caminhos para a Vida Adulta: as múltiplas trajetórias dos jovens brasileiros. In: **Última década**, Valparaíso, v.12, n.21, p. 11-50, dic./2004.

CARVALHO, André Luis de. **A Responsabilidade Social Empresarial nos Processos de Reestruturação Organizacional**: uma contribuição ao estudo dos programas de demissões responsáveis. 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2004.

CARVALHO-NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. In: **Revista de Administração de Empresas - eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 3, jan./jun. 2010.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social**: uma crônica do salário. 8 ed. Tradução: Iraci D. Poleti. Petrópolis: Vozes, 2009.

CATTANI, Antonio D. **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHAHAD, José Paulo Z.; CACCIAMALI, Maria Cristina. **Mercado de Trabalho no Brasil**: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr, 2003.

CHAHAD, José Paulo Z. As modalidades especiais de contrato de trabalho na CLT e a flexibilidade do mercado de trabalho brasileiro. In: CHAHAD, José Paulo Z.; CACCIAMALI, Maria Cristina (orgs.). **Mercado de Trabalho no Brasil**: novas práticas trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr, 2003, p. 41-77.

CHANLAT, Jean-François. Quais Carreiras e para qual Sociedade? (I) In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez./1995.

CLARO, José Alberto C.; TORRES, Mariana de O.; JOÃO, Belmiro do N.; TINOCO, José Eduardo P. Estilo de Vida do Jovem da “Geração Y” e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

COIMBRA, Rosângela G. C.; SCHIKMANN, Rosane. A Geração Net. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.

COSTA, Luciano V. Conciliação de Expectativas de Carreira entre Pessoas e Organizações. In: DUTRA, Joel S. (org.) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 133-154.

DEDECCA, Claudio S. Prefácio. In: BARBOSA, Alexandre de F. **A Formação do Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2008.

DEFFILIPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The Boundaryless Career: a competency-based perspective. In: **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.

DIB, Sandra K.; CASTRO, Lucia R. Is work a life project for young people? In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.13, n.1, p. 01-15, 2010.

DOBERMANN, Lenise M. G. **O trainee e a construção do trabalhador flexível**. 2006. 127f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

DUBAR, Claude. La Construction Sociale de L’insertion Professionnelle. In: **Éducation et Sociétés**, n. 7 (1), p. 23-36, 2001.

DUTRA, Joel. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do Trabalho, Perda da Identidade. In: NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio. (orgs.). **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT PUC/MG, 1999, p. 69-83.

FELISBERTO, Regina de Fátima T. **Tenho um Diploma Universitário, mas não tenho Emprego**: histórias de vida de pessoas que vivem a experiência do desemprego. 2001. 91f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERREIRA, Ássima M. **Políticas e Práticas de Gestão como Fatores de Retenção de Jovens Talentos**: um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico. 2008. 223f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FLEURY, Maria Tereza L. **As Pessoas na Organização**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLORI, Priscilla M. Desemprego de Jovens no Brasil. In: I CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE POPULAÇÃO, 1, 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu, 2004.

FRANCO, Simon. Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. In.: BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANZOI, Naira L. Inserção Profissional. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006, p. 163-165.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; BAULAC, Yves; MOSCAROLA, Jean. **Pesquisa Via Web**: reinventando o papel e a ideia de pesquisa. Canoas, 2006.

GIDDENS, Anthony. **Para Além da Esquerda e da Direita**. São Paulo: UNESP, 1996.

GONDIM, Sônia M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. In: **Estudos de Psicologia**, n. 7(2), p. 299-309, 2002.

GONTIJO, Maria Cecília L. **Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional**: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de Programas de *Trainees*. 2005. 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

GORZ, André. **Misérias do Presente, Riqueza do Possível**. Tradução: Ana Montoia. 1 ed. São Paulo: Annablume, 2004.

GRANOVETTER, Mark S. **Getting a Job**: a study on contacts and careers. 2 ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1995.

_____. The sociological and economic approaches to labor market analysis: a social structural view. In: GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard (Org.). **The Sociology of Economic Life**. Boulder: Westview, 2001, p. 233-264.

GUERREIRO, Maria das D.; ABRANTES, Pedro. Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 58, v. 20, p. 157-212, jun./2005.

GUIMARÃES, Nadya A. Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil? In.: ABRAMO, Helena W.; BRANCO, Pedro Paulo M. (orgs.) **Retratos da Juventude Brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

_____. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. In: **Novos Estudos - CEBRAP**, n. 85, p. 151-170. 2009.

GUIMARÃES, Renata F.; GOULART, Iris B. Flechados em pleno vôo: estudo sobre impactos psicossociais e identitários que a dificuldade de inserção profissional imprime em jovens recém-graduados no ensino superior. In: XXXII REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 32, 2002, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2002.

GUIMARÃES, Sonia M. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006, p. 133-136.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HALL, Douglas T. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

_____. Protean Career on the 21st century. In: **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, Nov./1996^a.

_____. **The career is dead, long live the career**: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996^b.

_____. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 16 ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HELAL, Diogo H.; SANTOS, Maíra R. O Discurso da Empregabilidade: o que pensam a Academia e o mundo empresarial. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

HERMANN, Nadja. Estetização do Mundo da Vida e Sensibilização Moral. In: XXVIII REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 28, 2005, Caxambu. **Anais...** Caxambu, 2005.

HOLZMANN, Lorena; PICCININI, Valmiria C. Flexibilização. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006, p. 131-133.

HORN, Carlos Henrique. Mercado de trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006, p. 179-182.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. **Millennials go to college**. Washington: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, 2003.

KILIMNIK, Zélia M. **Trajetórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos**. 2000. 242f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

_____; CORRÊA, Maria Lúcia R.; OLIVEIRA, Luiz Cláudio V. Da Gerência para a Docência: uma transição de carreira cada vez mais frequente na área de administração. In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; CHU, Rebecca A. Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na Cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá A. (orgs.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LAPIS, Naira L. Acumulação Flexível. In.: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1 ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006, p. 22-26.

LECCARDI, Carmen. Facing uncertainty: temporality and biographies in the new century. In: **Young**, 13 (2), p. 123–146, may/2005.

LUZ, Ricardo. **Programas de Estágio e de Trainee**: como montar e implantar. São Paulo: LTr, 1999.

MACEDO, Gutemberg. **Outplacement**: a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope Careers: an alternate explanation for the opt-out revolution. In: **Academy of Management Executive**, 19 (1), p.106-123, feb.2005.

_____. **The opt-out revolt**: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View: Davies-Back, 2006.

MALLON, Mary. The portfolio career: pushed or pulled to it? In: **Journal of Personnel Review**, n. 27, p. 361-377, New York: Periodicals Service Company, 1998.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e Carreira. In: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2 (1), p. 55-72, abr.1999.

_____. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. In: **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 137-143, jan./abr. 2000.

MARTINS, Eduardo C.; DUTRA, Joel S.; CASSIMIRO, Wagner T. Programa de *Trainees* no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

MARTINS, Samantha de Toledo; BULGACOV, Yara Lúcia M. Programa de *Trainee*: da fantasia à realidade, reflexos na identidade e vida pessoal dos jovens executivos. In: II CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília, 2006.

MOREIRA, Carlos Augusto A. **Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudança Cultural**: em busca de conexões. 1997. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In.: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 9-19.

MOW International Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

NICKEL, Daniele Cristine. Estratégias Organizacionais, Processo Seletivo e Integração Normativa: Estudo de Caso na Indústria Automobilística. In: **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.2, p.37-52, maio/ago. 2001.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Efetividade Organizacional através do Sistema Recursos Humanos. In: **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n.1, p. 19-24, jan./mar. 1982.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: _____. **Capitalismo Desorganizado**: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. **Início de Carreira Organizacional**: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras. 1996. 313f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLTRAMARI, Andrea P. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões às relações familiares**. 2010. 157f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PAGÈS, Max; *et al.* **O Poder das Organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, Almerinda Maria de A. **Socialização do novo petroleiro**: avaliação da efetividade do Programa de *Trainees* Petrobrás 2004-2005. 2007. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

PICCININI, Valmiria C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Inserção Profissional: contribuições dos estudos franceses. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

_____; _____. RÜBENICH, Nilson V. Formal, Flexível ou Informal? Reflexões sobre o Trabalho no Brasil. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

POCHMANN, Marcio. **A Inserção Ocupacional e o Emprego dos Jovens**. Coleção ABET Mercado de Trabalho, v. 6. São Paulo: ABET, 1998. 104p.

_____. **A Batalha pelo Primeiro Emprego**: a situação atual dos jovens e as perspectivas no mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: Publisher Brasil, 2000.

RABAGLIO, Maria O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REGUILLO, Rossana. El Año Dos Mil, Ética, Política y Estéticas: imaginarios adscripciones y prácticas juveniles. In.: MARGULIS, Mario *et al.* **Viviendo a Toda**: jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades. 2 ed. Bogotá: Siglo del Hombre/DIUC, 2002.

RIBEIRO, Beto. **Poder S.A.**: histórias possíveis do mundo corporativo. São Paulo: Marco Zero, 2008.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. 3 ed. Tradução: Ruth Gabriela Bahr; Revisão técnica: Luiz Carlos Meregé. São Paulo: Makron Books, 1996.

RITTNER, Carmem Lucia A. Estagiários e *Trainees*. In.: BOOG, Gustavo (coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. **Estágios para Universitários**: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. 2009. 397f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RODRIGUES, Dirce S. Resenha sobre o livro História dos Jovens. In: **Revista Brasileira de Educação**, n. 6, p. 241-246, set./out./nov./dez. 1997.

RÜBENICH, Nilson V.; CAVEDON, Neusa R.; PICCININI, Valmiria C. Bah! Como é que pode? Essa gurizada tão nova com tanta oportunidade! A igualdade e a meritocracia em um programa de *trainee*. In: FÓRUM CRITEOS, 2, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.

SANTOS, Geórgia P. Desemprego, informalidade e precariedade: a situação do mercado de trabalho no Brasil pós-1990. In: **Pro-Posições**, v. 19, n. 2 (56), p. 151-161, maio/ago. 2008.

SARSUR, Amyra M.; PEDROSA, Rosangela R.; SANT'ANNA, Anderson de S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

SILVA, Marileia M. Programa de *trainee*: uma questão de currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 37-45, maio/ago. 1998.

_____. Redes de Relações Sociais e Acesso ao Emprego entre os Jovens: o discurso da meritocracia em questão. In: **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 243-260, jan./mar. 2010.

SILVA, Nancy de Deus V. **Jovens brasileiros**: o conflito entre estudo e trabalho e a crise de desemprego. 2001. 131f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Programas de Pós-Graduação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary Jane P.; FREZZA, Rose Mary. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004, p. 17-39.

SPINK, Mary Jane P.; LIMA, Helena. Rigor e Visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004, p. 93-122.

SPINK, Mary Jane P.; MEDRADO, Benedito. Produção de Sentidos no Cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise de práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004, p. 41-61.

STEINER, Philippe. **A Sociologia Econômica**. Tradução Maria Helena Trylinski. São Paulo: Atlas, 2006.

SULLIVAN, Sherry; ARTHUR, Michael B. The evolution of the boundaryless career concept. In: **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 19-29, 2006.

TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa; BALASSIANO, Moisés. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. In.: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

TOLEDO Samantha; BULGACOV Yara. Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos *Trainees* em uma Organização Multinacional. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

TOLFO, Susana R.; PICCININI, Valmiria C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v.19, ed. Especial 1, 2007.

TREVISAN, Leonardo. Produtividade, Gestão de Carreiras ou Convivência Inteligente com o Inevitável? As trajetórias profissionais na era da incerteza. In: VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo (orgs.). **Produtividade e Ambiente de Trabalho: Gestão de Pessoas e Carreiras**. São Paulo: Editoria SENAC, 2005.

VALLES, Miguel S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VARGAS, Miramar Ramos M.; ABBAD, Gardênia S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana (orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VELOSO, Elza F. R. **Carreiras Sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de**

empresa pública. 2009. 513f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

_____; DUTRA, Joel S. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In: DUTRA, Joel S. (org.) **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-39.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SITES PESQUISADOS

ALVES, Natália. Inserção profissional dos jovens: do problema social ao objeto sociológico. **Artigos – Universidade Federal Fluminense**. Disponível em: <<http://www.uff.br/ejatrabalhadores/artigo-02.htm>>. Acesso em: jan. 2010.

AMORIM, Lucas. A seleção mais concorrida do Brasil. **Portal Exame**. 23.12.2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0959/gestao/selecao-mais-concorrida-brasil-521772.html?page=full>>. Acesso em: jan. 2010.

AVEDIANE, Renata. O pedreiro que contratou o executivo. **Você S/A Online**. 05.01.2010. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/pedreiro-contratou-executivo-523644.shtml>>. Acesso em: jan. 2010.

BARACHO, Karina. Recém-formados penam para achar emprego. **Agência SEBRAE de Notícias**. 19.10.2009. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=36&cod=9046902&indice=120>>. Acesso em: mar. 2010.

BARONI, Larissa Leiros. Só 0,2% dos inscritos são aprovados para ser *trainee*. **Carreira – Universia**. 23.03.2010. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=19201>>. Acesso em: abr. 2010.

BLOG MINHA CARREIRA. A geração Y descobre o caminho. Disponível em: <<http://www.minhacarreira.com/>>. Acesso em: nov. 2010.

BRASIL. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: dez. 2010.

_____. Ministério da Previdência Social: proteção para o trabalhador e sua família. **Sobre a Previdência Social**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.previdenciasocial.gov.br/index.php>>. Acesso em: out. 2010.

CAMACHO, Karen. Desemprego entre jovens é três vezes maior do que entre adultos. **Desafios do Desenvolvimento – IPEA**. 20.05.2008. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=4621>. Acesso em: mar. 2010.

CARVALHO, Beatriz. Eu queria... **Blog Minha Carreira**. 22.11.2010. Disponível em: <<http://www.minhacarreira.com/2010/11/22/eu-queria/comment-page-1/#comment-2209>>. Acesso em: dez.2010.

DIMENSTEIN, Gilberto. Pesquisa aponta descompasso entre *trainees* e empresas. **Folha Online**. 18.06.2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm>> Acesso em: dez. 2009.

FREITAS, Newton. Constituição de 1988 sob a Óptica do Economista. **Artigos**. 2007. Disponível em: <<http://www.newton.freitas.nom.br/artigos.asp?cod=249>>. Acesso em: set. 2010.

GRUPO DMRH. Empresa dos Sonhos dos Jovens. **Cia de Talentos**. 30.06.2010. Disponível em: <<http://www.ciadetalentos.com.br/esj/>>. Acesso em: jul. 2010.

GUIA DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA. Trabalhador Autônomo X Empregado – Diferenciação. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/autonomo_x_empregado.htm>. Acesso em: mar. 2010.

IBGE. PNAD 2009: rendimento e número de trabalhadores com carteira assinada sobem e desocupação aumenta. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 08.09.2010. Disponível em: <

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708&id_pagina=1>. Acesso em nov. 2010.

LEAL, Isabel. O estilo de vida americano. **Blog Psicologia**. 18.11.2009. Disponível em: <<http://aeiou.caras.pt/psicologia-o-estilo-de-vida-americano=f26068>>. Acesso em dez. 2010.

MAINARDES, Gabriela. Eles ainda têm a força? **Você RH**, São Paulo, 8, set./out./nov., 2009. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_509850.shtml>. Acesso em: dez. 2009.

MANO, Cristiane. De *trainee* a presidente em 15 anos. **Exame.com**. 17/05/2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0893/noticias/de-trainee-a-presidente-em-15-anos-m0129073>>. Acesso em: dez. 2010.

MARTINS, Rômulo. Fique na mira dos recrutadores na internet: especialista em recrutamento dá 7 dicas para o profissional despertar “holofotes nas redes”. **Blog oficial do site Empregos.com.br**. 28.10.2010. Disponível em: <<http://empregoscombr.wordpress.com/tag/redes-sociais/>>. Acesso em: nov. 2010.

PORTAL DO *TRAINEE*. Bom mesmo é ser o melhor. Disponível em: <<http://www.portaldotrainee.com.br/>>. Acesso em: dez. 2009.

PORTAL MYTRAINEE. Os maiores programas de *trainee*: todos em um mesmo lugar. Disponível em: <<http://www.mytrainee.com/home.html>>. Acesso em nov. 2010.

RIBEIRO, Marili. Seleção de *trainee* vira ação de marketing. **Estadão: Economia & Negócios**. 20.12.2009. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20091220/not_imp484900,0.php>. Acesso em: jan. 2010.

SALIM, Amanda. Vale a pena ser *trainee*? **Você S/A Online**. 05.08.2007. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/escolha-sua-profissao/materia/vale-pena-ser-trainee-489910.shtml>>. Acesso em: jan. 2010.

STANISCI, Carolina. Seleção de *trainees* usa redes sociais. **Estadão: Educação**. 14.12.2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/suplementos,selecao-de-trainees-usa-redes-sociais,481942,0.shtm>>. Acesso em: jan. 2010.

TAPSCOTT, Don. Geração Y vai dominar força de trabalho. **ITWEB**. 05.06.2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: out. 2010.

TULGAN, Bruce. Generational Shift: what we saw at the workplace revolution. **RainmakerThinking**. 17/09/2003. Disponível em: <<http://www.rainmakerthinking.com/pdf%20files/genshift.pdf>>. Acesso em: nov. 2010.

UNIVERSIA. Novas visões do futuro mercado de trabalho. 04.07.2003. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=1775>>. Acesso em: mar. 2010.

ZERO HORA. Trabalho no Exterior ajuda no currículo. **Empregos & Oportunidades**. 03.04.2011. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/index.jsp?uf=1&local=1§ion=empregos&action=getEmpregos&treeName=Empregos&origem=empregos&capaId=3567>>. Acesso em: abr. 2011.

**ANEXO A - LEVANTAMENTO DE EMPRESAS COM PROGRAMAS
TRAINEE DIVULGADOS NO BRASIL ENTRE O FINAL DE 2009 E O
INÍCIO DE 2011**

Número	Empresas		
1	3M	44	Caterpillar
2	Aché	45	CCR
3	Açúcar Guarani	46	CEMAR
4	ADM do Brasil	47	Champion Saúde Animal
5	Advent	48	Chartis
6	AES Brasil	49	Cielo
7	AGNI	50	CitiBank
8	Aker Solutions	51	CNAA (Cia Nacional de Açúcar e Álcool)
9	ALL	52	Coca-Cola FEMSA
10	ALSTOM	53	Copersucar
11	Alusa Engenharia	54	Comil
12	AmBev	55	Creme Mel
13	AMCOR	56	CSN
14	Amil	57	Cymo Consultoria
15	AmstedMaxion	58	Cyrela
16	Andrade Gutierrez	59	Danone
17	Arezzo&CO	60	Deloitte*
18	Aterpa	61	DHL Supply Chain
19	Atlas Copco	62	Diedro Construções e Serviços
20	Banamex	63	DOW
21	Banco ABC Brasil	64	DPaschoal
22	Banco Alfa	65	Dupont
23	Band	66	Embraco
24	BASF	67	Energisa
25	Baterias Moura	68	Engecampo
26	Bayer	69	Ericsson
27	BDO Trevisan	70	Ernst & Young*
28	Bimbo	71	Estácio
29	Bosch	72	Eternit
30	Boucinhas & Campos	73	ETH
31	BR Malls	74	FCA
32	Bradesco Saúde	75	FIAT
33	Brasil Foods	76	Flora
34	Braskem	77	Ford
35	BRMALLS	78	Fosfértil
36	BTG Pactual	79	FPT Powertrain Technologies
37	Bunge	80	Furukawa
38	C&A	81	Gafisa
39	Camargo Corrêa	82	Galvão Engenharia
40	Cardif	83	General Electric (GE)
41	Cargill	84	Gerdau
42	Carioca Engenharia	85	Gol
43	Carrefour	86	Grupo Abril

87	Grupo Águas Brasil	134	MARS
88	Grupo André Maggi	135	McDonald's
89	Grupo Astra	136	Medabil
90	Grupo Energisa	137	Mercedes Benz
91	Grupo Fleury	138	Mills
92	Grupo Gouvêa de Souza	139	Mineração Rio do Norte
93	Grupo Libra	140	Minerva
94	Grupo LWART	141	Mondial
95	Grupo Orguel	142	Monsanto
96	Grupo Ouro Verde	143	MRN - Mineração Rio do Norte
97	Grupo Protege	144	MRS Logística
98	Grupo Saga	145	MRV Engenharia
99	Grupo Salinas	146	Multdia
100	GVT	147	Natura
101	Habib's	148	Nestlé
102	Hay Group	149	Noble
103	Henkel	150	Nova América Agrícola
104	HSBC	151	O Boticário
105	ICTS	152	ONS
106	INDG	153	OAS
107	INMETRICS	154	Odebrecht
108	International Paper	155	OdontoPrev
109	INVEPAR	156	OHL Brasil
110	Itaceu Telecom	157	Oi
111	Itaú	158	OLAM
112	IURD	159	Operações Agrícolas LDC-SEV
113	Jamef	160	Orica Mining Services
114	JBS	161	Oxiteno
115	Johnson&Johnson	162	Pão de Açúcar
116	JS Logística	163	Penalty
117	KPMG - KICC*	164	Philip Morris
118	Lafarge	165	Pilbra
119	Latapack-Ball	166	Pollux Capital
120	Leo Madeiras	167	PricewaterhouseCoopers*
121	Leroy Merlin	168	Procter&Gamble*
122	Libra	169	Prodap
123	Líder Aviação	170	Protege
124	Light	171	Puras
125	Linde	172	Queiroz Galvão
126	Logos Engenharia	173	RBS
127	Lojas Americanas	174	Reckitt Benckiser
128	L'Oréal	175	Red Bull
129	Louis Dreyfus	176	Redecard
130	Magazine Luiza	177	Renault
131	Magnesita	178	Renner
132	Man Latin America	179	Resort Salinas
133	Marfrig	180	Riachuelo

181	RIP	228	Wise Up
182	Rodobens	229	Yara
183	Romi	230	Zagope Engenharia
184	Saint-Gobain	231	Zilor
185	Santa Bárbara Engenharia	232	Zona Sul Supermercados
186	Santander		
187	SC Johnson		
188	Scania		
189	Schincariol		
190	SEBRAE		
191	SENAC		
192	Serveng		
193	Setal		
194	SH Formas		
195	Shell		
196	Siemens		
197	Simpres		
198	Smart Solutions		
199	SOTREQ		
200	Souza Cruz		
201	Spirax Sarco		
202	Santa Barbara Engenharia		
203	Syngenta		
204	Techint Engenharia		
205	Tempo		
206	Tenaris Confab		
207	Terco Grant Thornton		
208	Tetra Pak		
209	Tigre		
210	Tiisa		
211	Tim		
212	Time for Fun		
213	TOTVS		
214	Transpedrosa		
215	Ultraz		
216	Unicasa (Dell Anno, Favorita, New)		
217	Unilever		
218	Usiminas		
219	UTC Engenharia		
220	Vale		
221	Vivo		
222	Volkswagen		
223	Volvo		
224	Votorantim		
225	WalMart		
226	Weatherford		
227	Whirlpool (Brastemp, Consul e KithenAid)		

* Há divergências de opiniões a respeito de estes serem ou não Programas *Trainee*, assim como outros mencionados nesta lista.

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA COM O GRUPO I: ÓRGÃOS E PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos: Levantar a opinião de especialistas na área de RH sobre os PGT; identificar as características do Mercado de Trabalho para jovens recém formados; e conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos PGT.

Perfil

Nome:

E-mail:

Empresa:

Gênero: () F () M

1. Fale-me sobre a sua trajetória de formação profissional:
2. Cargo/área em que atua na instituição:
3. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?
4. Principais atividades que exerce:
5. Para você, o que é um *trainee*?
6. É possível traçar um perfil característico do *trainee*? Qual seria?
7. Os *trainees* se identificam com algum modelo profissional? Qual?
8. Na sua opinião, o que faz os jovens buscarem ingressar em um Programa *Trainee*?
9. O que caracteriza um Programa *Trainee*?
10. O que proporia como um bom PGT?
11. O que faz as empresas estruturarem um Programa *Trainee*?
12. E o que as fazem desistir de realizar esses Programas?
13. Na sua opinião, qual é a importância dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho?
14. Qual é a sua opinião sobre os Programas *Trainee* hoje?
 - a. Aspectos positivos:
 - b. Aspectos negativos:
15. Quais as principais dificuldades para o desenvolvimento de um programa *trainee*?
16. Quais as principais vantagens para a empresa que o desenvolve?

17. Algumas empresas têm começado a desenvolver programas chamados *trainees executivos*, com jovens que já estejam a mais tempo no mercado de trabalho. Você acha que isto é uma mudança no direcionamento dos programas? Por que surgem estes novos programas?
18. Há algum comentário que deseja fazer sobre o assunto ou algo que não tenha sido abordado nessas perguntas e que você considera importante para a pesquisa?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA COM O GRUPO I: CONSULTORIAS/AGÊNCIAS DE RECRUTAMENTO

Objetivos: Levantar a opinião de especialistas na área de recursos humanos sobre os programas *trainee*, bem como os rumos deste tipo de programa no mercado; e conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos PGT.

Perfil

Nome:

E-mail:

Empresa:

Gênero: () F () M

1. Fale-me sobre a sua trajetória de formação profissional:
2. Cargo/área em que atua:
3. Há quanto tempo trabalha na agência?
 - a. Em quais áreas já trabalhou?
 - b. Qual foi o percurso na empresa?
4. Principais atividades que exerce:
5. A agência realiza Programas *Trainee*?
 - a. Se sim, há quanto tempo?
 - b. Se não, por quê (pular para a questão 12)?
6. Existe uma época específica de maior demanda deste tipo de Programa?
7. Como funciona a estruturação de um Programa de *Trainee* na agência?
8. Quais são os principais instrumentos que a agência utiliza para a realização dos Programas *Trainee*?
9. Qual o perfil profissional que as empresas têm procurado para os *trainees*?
10. O que vocês têm encontrado entre os candidatos?
11. O que as empresas esperam dos seus *trainees* no trabalho?
12. O que caracteriza um Programa *trainee*?
13. Para você, o que é um *trainee*?
14. É possível traçar um perfil característico do *trainee*? Qual seria?

15. Na sua opinião, o que faz os jovens buscarem ingressar em um Programa *Trainee*?
16. E o que faz as empresas solicitarem um Programa *Trainee*?
17. Na sua opinião, qual é a importância dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho?
18. Qual é a sua opinião sobre os Programas *Trainee* hoje?
 - a. Aspectos positivos:
 - b. Aspectos negativos:
19. Quais as principais dificuldades para o desenvolvimento de um programa *trainee*?
20. Quais as principais vantagens para a empresa que o desenvolve?
21. Algumas empresas têm começado a desenvolver programas chamados *trainees executivos*, com jovens que já estejam a mais tempo no mercado de trabalho. Você acha que isto é uma mudança no direcionamento dos programas? Por que surgem estes novos programas?
22. Como você estruturaria um PGT?
23. Há algum comentário que deseja fazer sobre o assunto ou algo que não tenha sido abordado nessas perguntas e que você considera importante para a pesquisa?

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO NA PESQUISA COM GRUPO I: EMPRESAS

Objetivos: Levantar a opinião de gestores na área de recursos humanos sobre os programas *trainee*; conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos PGT; e analisar como ocorrem os Programas de *Trainee* das empresas pesquisadas.

Perfil

Nome:

E-mail:

Empresa:

Gênero: () F () M

Idade:

Qual é a sua trajetória de formação (curso(s) de graduação, especialização, pós-graduação, etc)?

Profissão e atividade que exerce atualmente:

Geral

1. Como vê o mercado de trabalho no Brasil para jovens recém formados?
2. Qual é a importância dos Programas *Trainee* na inserção dos jovens no mercado de trabalho?
3. O que faz os jovens buscarem ingressar em um Programa *Trainee*?
4. E o que faz as empresas estruturarem, ou desistirem de um Programa *Trainee*?
5. Qual o perfil profissional que as empresas têm procurado para os *trainees*?
6. Qual é a sua opinião sobre os Programas *Trainee* hoje?
Aspectos positivos:
Aspectos negativos:
7. Quais as principais dificuldades para o desenvolvimento de um programa *trainee*?
8. Para você, o que é um *trainee*? É possível traçar um perfil característico do *trainee*?
Qual seria?
9. Existe um “*Programa de Trainee* ideal”?

- Se sim, de que empresa é esse Programa?
 - Se não, na sua opinião, como seria esse PGT?
10. Algumas empresas têm começado a desenvolver programas chamados *trainees executivos*, com jovens que já estejam a mais tempo no mercado de trabalho. Você acha que isto é uma mudança no direcionamento dos programas? Por que surgem estes novos programas?

Específico da empresa

11. A empresa tem Programa *Trainee*? Se sim, há quanto tempo? E se não, já teve?
12. Por que a empresa tem (ou não tem) Programa de *Trainee*?
13. O que a empresa espera (ou esperava) dos seus *trainees* no trabalho?
14. Qual é (era) o índice de aproveitamento dos *trainees* selecionados e que atuam em cargos gerenciais (ou de relevância estratégica) na empresa?
15. Como funciona(va) o Programa *Trainee* da empresa?
16. Qual é (era) a função dos *trainees* ao ingressarem na empresa?
17. Há algum comentário que deseja fazer sobre o assunto ou algo que não tenha sido abordado nessas perguntas e que você considera importante para a pesquisa?

**ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO NA PESQUISA
COM OS GRUPOS 2 E 3: JOVENS QUE TÊM UMA IDEIA
CONSTRUÍDA DOS PGT E DOS JOVENS *TRAINEES* E *EX-TRAINEES***

Objetivos: Identificar as características do Mercado de Trabalho para jovens recém formados; avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas quando terminam as etapas do PGT, permanecendo na empresa que neles investiram; verificar a opinião que os jovens em início de carreira profissional têm dos Programas *Trainee*; conhecer o perfil dos jovens que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*; e identificar quais são as expectativas de carreira profissional dos jovens que ingressam nos Programas *Trainee*.

Perfil

Nome:

E-mail:

Empresa:

Gênero: () F () M

Idade:

Qual é a sua trajetória de formação (curso(s) de graduação, especialização, pós-graduação, etc)?

Profissão e atividade que exerce atualmente:

1. Qual é a sua formação acadêmica (curso(s) de graduação, especialização, pós-graduação, etc)?
2. Profissão e atividade que exerce atualmente:
3. Qual é a sua expectativa profissional para os próximos cinco anos?
4. Como vê o mercado de trabalho no Brasil hoje para jovens recém formados?
5. O que é trabalho para você?
6. Por que e quando teve a ideia de se inscrever em Programas *Trainee*?
7. Inscreveu-se em mais de um PGT? Por quê?
8. Foi aprovado em algum?
() Sim () Não
- Se sim, em quantos?

- Se não, vai continuar tentando? Por quê? (*Pule para a questão 15*).
9. Se foi aprovado em mais de um, qual foi o critério que utilizou para escolher a empresa para seguir o Programa?
 10. Quando e em qual empresa você ingressou no PGT?
 11. Você segue trabalhando na mesma empresa em que ingressou no PGT? Em qual cargo?
 12. Suas expectativas com o PGT foram atendidas? Por quê?
 13. Conte resumidamente como funciona o PGT da empresa a qual você ingressou.
 14. Quais foram as contribuições que a participação neste PGT trouxe para a sua vida profissional?
 15. Por que quis ser *trainee*?
 16. O que esperava da empresa ao tentar ingressar em um PGT?
 17. Para você, o que é um *trainee*?
 18. É possível traçar um perfil característico do *trainee*? Qual seria?
 19. O que faz os jovens buscarem ingressar em um PGT?
 20. E o que faz as empresas realizarem um PGT?
 21. Qual é a sua opinião sobre os Programas *Trainee* hoje?
 22. Existe um “*Programa de Trainee* ideal”?
 - Se sim, de que empresa é esse Programa?
 - Se não, como seria esse PGT?
 23. Há algum comentário que deseja fazer sobre o assunto ou algo que não tenha sido abordado nessas perguntas e que você considera importante para a pesquisa?

