



Revista Administração em Diálogo
E-ISSN: 2178-0080
radposadm@pucsp.br
Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo
Brasil

Magalhães Bitencourt, Betina; Piccinini, Valmiria Carolina; Rocha-de-Oliveira, Sidnei
Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso
Revista Administração em Diálogo, vol. 14, núm. 2, 2012, pp. 102-135
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654449006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Programas *Trainee*: Jovens orientados para o sucesso

Trainee Programs: Youth Oriented Towards Success

Betina Magalhães Bitencourt¹

Valmiria Carolina Piccinini²

Sidnei Rocha-de-Oliveira³

Resumo

Os Programas *Trainee* 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 carreira. A partir do referencial sobre Juventude e Trabalho, Carreira, e Programas *Trainee*, aborda-se neste estudo a opinião de 19 *ex-trainees*, com o objetivo de avaliar se eles tiveram suas expectativas atendidas ao final do Programa e por que optaram por permanecer ou não nas empresas nas quais participaram do Programa *Trainee*. Os procedimentos metodológicos utilizados foram entrevistas semiestruturadas com os participantes e como método de análise utilizou-se a análise de práticas discursivas. Constatou-se que o nível de expectativas gerado na oferta destes Programas nem sempre corresponde ao esperado, causando frustração e fazendo com que alguns alterem a trajetória de carreira, buscando outras possibilidades.

Palavras-chave: Juventude; Carreira; Programa *Trainee*.

Abstract

Trainee Programs are a way of integration of young graduates in the labor market and have contributed with their imaginary, that this opportunity to become a nuanced career. From the reference on Youth and Employment, Career, and Trainee Programs, this study discusses the opinion of 19 ex-trainees, with the aim of assessing whether they have had their expectations met and why they chose to remain or not in the companies that participated in the Trainee Program. The methodological procedures used were semi-structured interviews with participants and the method of analysis used was the analysis of discursive practices. It was noted that the level of expectations raised in offering these programs does not always correspond to the expected, causing frustration and causing some to change the trajectory of his career, seeking other possibilities.

Keyword: Youth; Career; Trainee Program.

¹ betina_mb@yahoo.com.br, Brasil. Mestre e Doutoranda em administração PPGA - Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS]. Rua Washington Luiz, 855, Centro - 90010-460 - Porto Alegre/RS.

² vpiccinini@ea.ufrgs.br, Brasil. Doutorado em Economia, Professora Associada - Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS]. Rua Washington Luiz, 855, Centro - 90010-460 - Porto Alegre/RS.

³ sidroliveira@hotmail.com, Brasil. Doutor em Administração, Professor da Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS]. Rua Washington Luiz, 855, Centro - 90010-460 - Porto Alegre/RS.

Recebido em: 11.05.2012

Aprovado em: 26.08.2012

Introdução

Os Programas *Trainee* (PGT) representam 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. Acredita-se que no Brasil mais de 60% das grandes organizações tenham programas de seleção que contemplem uma grande carga de treinamento e um investimento individual de meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens talentos. Além do investimento financeiro as companhias acreditam que esses jovens irão contagiar os outros funcionários com suas ideias e também gerar inovações. Com isso, esperam que estejam formando seus futuros dirigentes (DIMENSTEIN, 2000).

Os jovens *trainees*, por sua vez, vêem estes Programas como uma oportunidade de ascender rapidamente, além da possibilidade de receber treinamento e outros investimentos em formação, como incentivos financeiros a cursos de pós-graduação, especialização, entre outros. Ainda, as empresas 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, grande exposição do jovem a desafios, bem como a abertura de novas perspectivas profissionais. Além disso, o fato do *trainee* ter ingressado e participado de um PGT de uma grande empresa já o “qualifica” para ser assediado por outras organizações, face o treinamento recebido no Programa (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; SALIM, 2007; BARONI, 2010; OLIVEIRA, 1996; LUZ, 1999).

A divulgação dos Programas *Trainee*, por sua vez, corrobora com a imagem de “ideologia do sucesso”, uma vez que estes 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 da mesma.

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 esta experiência com familiares, colegas e amigos, principalmente por meio da internet e das redes sociais online, aumentando a visibilidade da marca/empresa. A cada ano, cerca de um milhão de candidatos concorrem às vagas de *trainee* e, embora nesse número haja uma possível sobreposição – já que alguns candidatos participam de mais de um processo seletivo – ele não pode ser desprezado (MAINARDES, 2009; RIBEIRO, 2009; STANISCI, 2009).

Martins e Bulgacov (2004) constataam uma crescente atenção dispensada aos PGT na última década, além do alto nível de dificuldade e exigência das seleções às quais são submetidos estes jovens. 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 dos que vislumbram nestes Programas uma forma diferenciada de iniciar a construção de uma carreira bem-sucedida.

Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar os principais motivos que levaram alguns jovens a permanecer ou não nas empresas após o término do Programa *Trainee*. Para melhor fundamentar este estudo, foi realizada uma revisão teórica acerca dos principais eixos que compõem o tema, que são: Juventude e Trabalho; Carreira, e Programas *Trainee*.

Juventude e Trabalho

A transição do período de formação para o mercado de trabalho tem sofrido forte influência das novas condições de trabalho e emprego. Rompe-se a noção de equiparação entre trabalho e emprego, de trabalho permanente, de contratos a

tempo completo e de longa duração, nos quais o vínculo empregatício praticamente era estendido a toda 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 (GUIMARÃES, 2005; OFFE, 1989).

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. 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. Estes, portanto, são os precursores de uma mudança no significado do trabalho, por meio de um movimento de estetização* 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 dominantemente do seu significado ético, mas sim, da sua importância mais como uma 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

* 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).

violência ou esportes são todos preteridos diante do trabalho” (GUIMARÃES, 2005, p.160).

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 (DIB; CASTRO, 2010). 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. Com isso, segundo Guimarães (2005) não há um movimento de perda da significação do trabalho para os jovens, mas sim uma produção de novos significados. Estes 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.

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 ser reconhecido na 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.

Trainees: a busca de sucesso na carreira

Silva (1998) afirma que os jovens aspirantes e os *trainees* são oriundos das universidades de primeira linha. Em pesquisa com representantes de empresas e jovens *trainees*, os selecionadores afirmaram que o talento pode estar em qualquer lugar, porém eles acreditam 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 (SILVA, 1998, p. 3).

Ainda, 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 PGT, ou seja, 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 um meio de seleção prévia, não somente pela qualidade de ensino, mas devido à grande concorrência que o aluno enfrentou para ingressar – a qual garante uma base mínima de esforço e conhecimento. Além disso, merece destaque que no Brasil os cursos de primeira linha são frequentados, em sua maioria, por jovens das classes média e alta (HASENBALG, 2003), cujos pais podem pagar cursos adicionais e viagens internacionais, atividades que são reconhecidas como diferenciais para os futuros *trainees*.

Ainda, este grupo de jovens – por terem acompanhado muitas mudanças em diversos setores da sociedade nas últimas duas décadas – têm uma única certeza, a imprevisibilidade (CLARO *et al.*, 2010). Com isso, as rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho, que se tornou mais instável e dinâmico, fizeram com que incorporassem a necessidade de estar sempre atualizados para não perder 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.

Sobre a carreira, uma definição ampla considera o caminho que as pessoas seguem pela vida profissional, como sequência de trabalhos realizados e ocupações durante a vida. No entanto, hoje não é mais comum seguir apenas uma carreira por toda a vida profissional e nela permanecer. Assim, tem-se que a trajetória profissional também foi modificada pela era da incerteza, transcendendo inclusive a própria existência de uma organização e, com isso, encontra-se atualmente em processo de descolamento dessa e da própria área de formação do profissional (TREVISAN, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006).

Segundo Chanlat (1995), quando se analisa as carreiras nas sociedades industrializadas desde a virada do século, observam-se dois modelos distintos: o tradicional e o moderno. 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), com 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), 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, 1996b; VELOSO; DUTRA, 2010).

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 desafia concepções tradicionais de trabalho e reflete uma nova postura do trabalhador e das organizações. É nesta época também que os estudos sobre carreira começam a ser produzidos e veiculados no Brasil (VELOSO; DUTRA, 2010).

Com isso, nas décadas de 1980 e 1990 nota-se uma mudança 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 em que 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*, *outplacement*, fusões, aquisições, privatizações, entre outros processos que coincidiram com a 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 mudança dos conceitos de carreira, os quais são acompanhados pela criação de diferentes modelos e tipos, conforme será analisado posteriormente. Com o objetivo de sistematizar estas etapas, o Quadro 1 traz um resumo do desenvolvimento das principais ideias sobre carreira.

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos de 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.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Com isso, a partir das diferentes abordagens acerca da carreira, institui-se um repertório de novos significados sobre a mesma. 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, adéqua-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 referentes ao 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.

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. 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”.

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. 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; 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, buscam nos Programas *Trainee* a sua chance de ingressar nas grandes empresas, por meio de um processo seletivo muito concorrido e ao mesmo tempo diferenciado, para a construção de uma carreira executiva bem-sucedida.

Programas *Trainee*

A prática de recrutar jovens talentos em universidades de primeira linha para integrar o quadro funcional das empresas é considerada comum desde a década de 1940. 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 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 (embora a crise de 2009 tenha provocado uma quebra naquele ano) (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 novas demandas das organizações que os selecionaram (ARAÚJO *et al.*, 2007).

O *trainee* 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, os *trainees* são contratados mediante o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (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 (BARONI, 2010; OLIVEIRA, 1996).

Embora a concorrência seja acirrada, já que milhares de candidatos se inscrevem anualmente nestes Programas, 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 *Trainee* são aprovados, corroborando com o índice anteriormente apresentado.

Ainda assim, um grande número dos considerados melhores profissionais oriundos das universidades brasileiras de primeira linha vê os PGT como uma forma diferenciada de inserção no mercado de trabalho e disputam as concorridas vagas destes Programas, cujo foco seria rejuvenescer a liderança nas empresas. Neste estudo, entretanto, busca-se compreender os principais motivos que levaram alguns jovens a permanecer ou não nas empresas após o término do Programa *Trainee*.

O referencial sobre juventude e trabalho, além da busca pela carreira bem-sucedida, os quais serviram para balizar a abordagem sobre os Programas *Trainee* e suas principais características, encerram esta seção, na qual se buscou o embasamento para a coleta de dados do estudo. A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa para então mapear seus resultados.

Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, de cunho qualitativo, uma vez que busca analisar se os *ex-trainees* tiveram suas expectativas atendidas quando finalizaram o PGT, permanecendo ou não nas empresas que neles investiram. A coleta de dados foi realizada utilizando-se dados primários e secundários. Os dados primários foram originados de entrevistas semiestruturadas com o público escolhido, um grupo de *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 escolha dos entrevistados ocorreu por meio de contatos preestabelecidos dos pesquisadores e por indicação, 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 cerca de 30 jovens pelo 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 serem entrevistados, o que foi positivo, pois se acredita que quanto mais entrevistas, obter-se-ia mais subsídios para compor a análise e encontrar os resultados pretendidos. No entanto, a entrevista se tornou inviável para algumas pessoas, devido a não-autorização das empresas para responder à pesquisa; falta de retorno às várias tentativas de contato; e/ou incompatibilidade de horário para a realização da mesma. Por isso, foram realizadas entrevistas com 19 jovens, sendo 11 *ex-trainees* que ficaram na empresa do PGT e 8 que saíram.

Foi feita a opção de entrevistar jovens de diversas empresas para trazer também contextos diversos dos Programas *Trainee*. Embora estas não sejam identificadas no decorrer deste estudo (terão nomes fictícios), é possível observar que em alguns casos, as organizações se repetem. O critério de escolha dos participantes foi por contatos preestabelecidos dos pesquisadores e indicações – dos próprios entrevistados e de conhecidos destes –, caracterizando-se assim uma escolha por conveniência.

À medida que se obtinha retorno positivo dos participantes, era definida a melhor forma de se fazer a entrevista. Assim, descobriu-se que poucos teriam condições de participar da pesquisa, devido a entraves como indisponibilidade de tempo, distância geográfica e viagens a trabalho e de estudos. Da mesma maneira que o primeiro contato 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. Tratava-se de um público totalmente familiarizado com tal tecnologia, o que facilitou este processo.

Com isso, além da economia de custos para a realização da pesquisa em diferentes localidades e com o total consentimento dos participantes, foram feitas 14 entrevistas online, de um total de 19. As demais entrevistas ocorreram no local de

trabalho dos participantes, devido à facilidade de se conciliar os horários agendados com as atividades deles. Acredita-se que este fato não tenha interferido nas respostas dos entrevistados, pois foram realizadas em salas onde somente estavam presentes um dos pesquisadores e o entrevistado. As entrevistas ocorreram entre os meses de julho a outubro de 2010.

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, existem algumas desvantagens, pois por depender somente da indicação, tende-se a contatar somente alguns atores do processo, podendo excluir outras pessoas inseridas neste mesmo contexto. Cabe ressaltar, ainda, que o número de participantes não foi previamente fixado, uma vez que ele evoluiu e sofreu alterações no decorrer da pesquisa.

O método escolhido para a análise dos dados obtidos foi o de práticas discursivas, proposto por Spink (2004), que 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). 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. 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) Juventude e Trabalho, (ii) Carreira e (iv) Programas *Trainee*, com o objetivo de analisar os discursos dos participantes sob estas categorias principais.

Apresentação e análise de resultados

O grupo constitui-se de 19 pessoas, sendo que se divide em: *ex-trainees* que permaneceram na Empresa onde ingressaram no PGT (11); e *ex-trainees* que saíram da Empresa onde haviam participado do Programa *Trainee* (8). Os dados dos participantes encontram-se nos Quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2 – *Ex-trainees* que permaneceram nas empresas após o PGT

Nome	Cargo	Empresa	Gênero	Idade	Cidade	Graduação	IES*
Tulio	Consultor Pleno	Harbour	Masculino	24	São Paulo/SP	Eng. de Computação	UEPG/PR
Pietro	Analista Sênior	Pascal	Masculino	26	Rio de Janeiro/RJ	Publicidade	PUC/RJ
Taddeo	Gerente	Logo	Masculino	25	Porto Alegre/RS	Jornalismo	UFV/MG
Laura	Analista Sênior	Logo	Feminino	24	Porto Alegre/RS	Administração	UFRGS/RS
Ennio	Gerente Executivo	Logo	Masculino	28	Porto Alegre/RS	Eng. de Controle e Automação	UFSC/SC
Enrico	Gerente	Logo	Masculino	27	Porto Alegre/RS	Jornalismo	PUC/RS
Martina	Coordenadora	Logo	Feminino	26	São Paulo/SP	Economia	UFRGS/RS
Antonio	Analista	Delphi	Masculino	25	Jaraguá do Sul/SC	Administração	UFSM/RS
Florianio	Analista	Delphi	Masculino	25	Jaraguá do Sul/SC	Eng. Elétrica	UFSM/RS
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	UFSM/RS

*IES: Instituição de Ensino Superior

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

O Quadro 3, a seguir, detalha o perfil dos jovens que saíram das empresas que participaram do Programa *Trainee*.

Quadro 3 – *Ex-trainees* que saíram das empresas após o PGT

Nome	Atividade atual	Empresa	Gênero	Idade	Cidade	Graduação	IES
Angelo	Administrador	Fortran	Masculino	29	Rio de Janeiro/RJ	Administração	Estácio -RJ
Giancarlo	Estudante de Mestrado	Delphi	Masculino	26	Porto Alegre/RS	Eng. Mecânica	UFSM-RS
Lorenza	Administradora	Java	Feminino	28	Rio de Janeiro/RJ	Administração	UERJ-RJ
Luigia	Estudante de Mestrado	Python	Feminino	24	Curitiba/PR	Administração e Relações Públicas	UFSM-RS
Danilo	Empreendedor	Sql	Masculino	29	Lajeado/RS	Administração	UFSM-RS
Licia	Consultora	Logo	Feminino	26	São Paulo/SP	Relações Públicas e Direito	UNESP-SP e Mackenzie-SP
Giovanni	Estudante de Especialização	Logo	Masculino	28	Wellesley (EUA)	Administração	ESPM-RS
Carlo	Estudante de Mestrado	Pascal	Masculino	27	Rio de Janeiro/RJ	Administração	UFRGS-RS

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Destacam-se as instituições de ensino superior dos participantes, confirmando a conclusão de Silva (1998) de que a maioria dos participantes de Programas *Trainee* é oriunda de universidades públicas e/ou consideradas de primeira linha.

A seguir, é feita a análise a partir dos eixos teóricos da pesquisa, (i) Juventude e Trabalho, (ii) Carreira e (iv) Programas *Trainee*.

Juventude e Trabalho

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.

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 gostas... Uma rotina obrigatória que tu tens que aprender a fazer de forma prazerosa (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda).

Mais do que isso, o trabalho aparece como um elemento muitas vezes mais forte que a família, muito pouco citada na pesquisa. 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 participantes 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.

A partir destes discursos, nos quais se preconiza o trabalho e, principalmente, a satisfação neste, 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 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).

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).

Sobre a carga de trabalho elevada dos jovens que buscam ascender profissionalmente, algumas práticas das empresas têm 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).

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 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.

Em acordo com o apontado por Guimarães (2005) por meio destas entrevistas nota-se que não existe 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.

Carreira

Os jovens foram questionados sobre os motivos que os levaram a optar pelos Programas *Trainee* como meio de se inserir no mercado de trabalho e construir carreira após a conclusão do curso universitário. Os motivos da escolha pelos Programas *Trainee* para se inserir no mercado corporativo não foram muito diferentes, pois a maioria justificou sua escolha por questões de salário, oportunidade de ascensão rápida na carreira e de adquirir experiência, embora

alguns tenham afirmado que não conheciam este tipo de Programa até fazer a inscrição para a empresa em que trabalham hoje.

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 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 Engenharia, este tipo de Programa é mais divulgado e, por isso, talvez desperte maior interesse nos jovens que buscam seguir uma carreira corporativa.

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).

Considera-se que por se tratar de áreas do conhecimento diferentes, estes jovens apresentem também diferentes orientações de formação para o mercado.

Ainda, com relação à carreira, tem-se que a maioria se preocupa bastante com a qualificação, tanto 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. Além disso, os poucos entrevistados que ainda não buscaram cursos após terem concluído a graduação afirmaram que em poucos anos pretendem ingressar em algum curso complementar a formação universitária. Portanto, assim 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, ou ao alterar os seus planos de vida para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado de trabalho.

Programas *Trainee*

Grande parte dos jovens afirmou ter se inscrito em mais de um processo seletivo para *trainee*. Seja para buscar experiência nos processos seletivos, para aproveitar as oportunidades, para ter mais chances de ser aprovado ou por que tinha pressa em se inserir no mercado de trabalho, o candidato a *trainee* geralmente costuma inscrever-se em mais de um processo seletivo, 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 conquiste 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 competitividade no mercado.

No entanto, no decorrer do processo seletivo, os jovens 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 (...).

Pesquisador: 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 (...) então as excluí (...). Tem algumas empresas que têm 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).

Estes jovens, mesmo ao procurarem com afincado uma oportunidade no mercado de trabalho, demonstraram preocupação com os valores da organização, 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.

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).

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*.

A ideia dos PGT serem um meio de dar os primeiros passos na construção da carreira corporativa bem sucedida é confirmada pelos participantes, pois afirmaram ter buscado nestes Programas um meio de inserção diferenciado no mercado de trabalho. Mesmo os que ainda não conheciam estes Programas hoje corroboram com esta ideia, muitas vezes indicando-os positivamente para os

amigos, mas desde que estes tenham o “perfil para *trainee*”. Mas e que perfil é este? Existe um perfil para *trainee*?

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.

O Grupo de entrevistados 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. Eles incluíram também alguns pontos como ser de classe média, ter formação em universidades reconhecidas e ter tido notas boas, além de ser competitivo e ter ambição.

O perfil do *trainee* 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, 24 anos, *ex-trainee* e consultor da Harbour).

[*Trainee* é] uma pessoa inteligente que está com todo o gás para fazer o que a empresa quer (LUIGIA, 24 anos, *ex-trainee* da Python, mestranda).

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. Influenciados pela visão do “perfil ideal” do *trainee* propagada pela publicidade em torno destes Programas, os jovens buscam agir de acordo com este perfil requerido, como líderes, por exemplo, e precisam impor-se demonstrando que têm esta capacidade.

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 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. 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 desenvolvimento acelerado na carreira, pregado nos discursos empresariais.

De maneira geral, os maiores PGT ofertados pelas empresas brasileiras têm características próximas, mas a ocorrência de desapontamento foi mencionada, primeiramente por ingressar na empresa e não ter um programa de treinamento estruturado e pela ausência de um plano de carreira formalizado. Além disso, alguns não se sentiram desafiados, pois afirmaram que comumente todos eram contratados ao final do Programa e, por isso, não sentiam que seu esforço e dedicação nos primeiros meses eram recompensados. Ainda, muitas vezes eram solicitados somente para tarefas rotineiras, que não exigiam conhecimentos específicos, nem eram desafiadoras.

Do total de participantes, uma minoria afirmou 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/ou atendido-as "em partes". Embora o fato de se vislumbrar algo e na prática ocorrer de maneira diferente nem sempre seja considerado negativo, pois alguns afirmaram que criaram expectativas em demasia pelo fato de não terem um conhecimento

prévio sobre quais são as funções de um *trainee*. 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. Contribui 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 ao PGT e o que foi vivenciado nas empresas apresentam, na sua maioria, um ponto em comum: os chamados *coach** dos *trainees* que são designados para acompanhar e gerenciar o *trainee* nos seus primeiros passos na empresa, muitas vezes não estão devidamente preparados para assumir este papel.

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).

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 saí] porque não gostei da gestora que entrou depois de mim. (...) Ela não tinha preparo algum! (LICIA, 26 anos, *ex-trainee* da Logo, consultora).

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

* *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. Apresentam as mais diferentes denominações como chefe, *sponsor*, gerente, líder ou tutor.

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).

Fica claro que a presença destes profissionais assume uma grande importância no processo de formação do *trainees*, considerados muitas vezes fundamentais para o desenvolvimento e a permanência destes nas empresas. Inclusive, o fato dos *trainees* terem um maior contato com executivos e 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 satisfação entre os 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).

Ainda sobre as expectativas dos *trainees*, tem-se que muitas vezes são alimentadas não só pela mídia, mas pelas próprias empresas antes e durante o Programa *Trainee*. 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).

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).

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 com resultados tanto financeiros como profissionais. 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 (MARTINS; BULGACOV, 2006). Essa constatação também pode ser corroborada na pesquisa de Abreu *et al.* (2004), que concluem que além de um instrumento de recrutamento, estes processos seletivos das grandes empresas, tanto para estágios quanto para *trainees*, são também instrumentos publicitários.

Dessa maneira, os jovens buscam se preparar para esta etapa, a qual eles já consideram como compulsória, para ingressar na carreira gerencial em grandes empresas criando grandes expectativas. Isso pode ocorrer, entretanto, para ambos os lados, pois considerando este discurso do ser especial, isto poderá trazer como consequência a desistência deste tipo de carreira por parte do jovem e/ou a saída dele da empresa ao perceber que não é assim tão especial para a mesma. E, ainda, os *trainees* afirmaram que os melhores programas são aqueles nos quais simplesmente é cumprido o que é prometido, pois algumas organizações divulgam 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), Martins e Bulgacov (2006).

[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).

A participante deixa claro que os jovens querem desafios para se manter na empresa, ela mesma declarou ter optado por sair da Python, uma 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).

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. 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).

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 administrar as suas expectativas de treinamento e desenvolvimento.

Considerações finais

Pelo exposto confirma-se a dissonância entre o que é esperado pelos jovens e o que é oferecido pelas empresas. A própria adoção da marca Programa *Trainee* gera uma série de expectativas para os jovens que nem sempre são atendidas no decorrer do programa de formação. Se comparado a outros programas para inserção de jovens nas empresas, como os estágios, o Programa *Trainee* tem um custo alto. Muitas vezes selecionam 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 seja elevado, mais ainda se os jovens optarem por sair da organização.

Na medida em que são realizados investimentos nos jovens, promovendo não apenas cursos de capacitação, mas oferecendo-lhes 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 assumirem posições de importância na empresa, e, assim, desafiados, uma das maiores expectativas dos jovens que buscam este tipo de Programa.

Para além da análise da organização destes Programas - com esta pesquisa - observa-se que é apresentada no discurso de ingresso uma trajetória diferenciada, de alto desempenho, na qual apenas os melhores ingressam se constrói uma ideia de diferenciação profissional. Soma-se a isto a elevada concorrência dos processos seletivos, nos quais milhares buscam um número reduzido de vagas. O efeito disto para os ingressantes é o sentimento de superioridade, que se reforça pelo tratamento diferenciado que recebem durante o Programa. No entanto, este

tratamento não se mantém ao final do Programa, quando o jovem passa a ser considerado um funcionário normal, ou seja, não se confirma a proposta de uma carreira de status elevado, pois não existe continuidade.

A ideia de grupo de elite profissional e elevada competição contribui para a formação de um status diferenciado alicerçado no discurso de carreira de elevado sucesso. Este tipo de Programa contribui para a formação de um discurso de que é necessário ser o melhor para ser reconhecido e que não há limites para a carreira, uma forma de pensar que se pauta na responsabilidade individual pela trajetória profissional e pela intensa concorrência, da qual se destacam apenas um grupo reduzido de vencedores.

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.

Cabe lembrar que muitos se inscrevem e poucos são selecionados e que, mesmo sendo um Programa que alcança destaque na mídia e passe a ideia de que estes são jovens especiais e responsáveis pela sua carreira, o percentual dos que ingressam no mercado de trabalho nestas condições é inexpressivo, mas mexe com o imaginário dos jovens que pensam ser este o melhor e mais rápido caminho para o sucesso.

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. Espera-se que discussão seja ampliada e posteriormente aprofundada, como por exemplo, o material veiculado nas redes de comunicação social sobre os

Programas *Trainee* pode servir de subsídios muito ricos para futuras pesquisas, já que reproduzem o discurso propagado pelas empresas sobre o que se espera dos profissionais que serão “bem-sucedidos no futuro”.

Referências

- ABREU, Yuzuru I.; MENERGON, Leticia F.; 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 ANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba, 2004.
- 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.
- 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.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARONI, Larissa L. 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.
- CARVALHO, André L. 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, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2004).
- 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; TORRES, Mariana; JOÃO, Belmiro; 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.
- 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.
- 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.

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.

GORZ, André. Misérias do Presente, Riqueza do Possível. 1 ed. São Paulo: Annablume, 2004.

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.

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./1996a.

_____. The career is dead, long live the career: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996b.

HASENBALG, C. A Transição da Escola para o Trabalho. In HASENBALG, C.; SILVA, N. V. Origens e Destinos: desigualdades sociais ao longo da vida. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003. p. 147-172.

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.

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.

LUZ, Ricardo. Programas de Estágio e de *Trainee*: como montar e implantar. São Paulo: LTr, 1999.

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.

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.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de S. A. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, p. 9-19.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: OFFE, Claus. Capitalismo Desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OLIVEIRA, Adriel R. Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de *Trainees* das Empresas Privadas Brasileiras. 313f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

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,o.php>. Acesso em: jan. 2010.

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.

RÜBENICH, Nilson V.; CAVEDON, Neusa R.; PICCININI, Valmíria 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. Anais... Porto Alegre, 2005.

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.

SILVA, Marileia M. Programa de *trainee*: uma questão de currículo. In: Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 37-45, maio/ago. 1998.

SPINK, Mary Jane (org.). Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

_____.; 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.

_____.; 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; 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.

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.

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.

TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa; BALASSIANO, Moisés. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. In: XXXI Encontro da ANPAD, 31, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2006.

TULGAN, Bruce. Generational Shift: what we saw at the workplace revolution. Rainmaker Thinking. 17/09/2003. Disponível em: <<http://www.rainmakertalking.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.

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. 513f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

VELOSO, Elza F. R.; 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.

