

A Não Permanência de *Trainees* nas Empresas: Um Estudo em Minas Gerais

The Impermanence of Trainees in Companies: A Study in Minas Gerais

Luiz Alex Silva Saraiva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Minas Gerais, Brasil

lassaraiva@uol.com.br

Oriana Santos Mota

Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, Brasil

orimota@yahoo.com.br

Felipe Fróes Couto

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais –UFMG, Minas Gerais, Brasil

felipef500@hotmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 24.02.2014
Aprovado em 15.03.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Em todo o mundo, os programas de *trainees* constituem-se como oportunidades de inserção no mercado de trabalho, desenvolvimento profissional e ascensão na profissão. O presente artigo objetiva-se a analisar os motivos da não-permanência deles nas empresas. A pesquisa foi realizada com base em entrevistas com *trainees* de uma multinacional atuante no Brasil e esse material foi tratado por meio de análise qualitativa de conteúdo. Os dados sugerem que as causas para essa não permanência se deve a questões tanto estruturais quanto simbólicas e econômicas. Em conjunto, há um modelo de formação e de retenção de pessoas que precisa efetivamente mudar, ou está fadado a condenar uma iniciativa promissora em uma prática sem sentido.

Palavras-chave: *Trainees*; Formação de pessoas; Retenção de pessoas.

ABSTRACT

In all world, trainee programs are opportunities of insertion in work market, professional development, and ascension in profession. In this paper we analyze reasons related to impermanence of trainees in companies, what we've made based on interviews with trainees of a multinational company which are in Brazil. Data were treated through qualitative content analysis. Main content suggest that causes do impermanence are structural as well symbolic and economic ones. They suggest problems in a model of formation and retention as people that effectively needs to change, or it will become a meaningless practice.

Keywords: Trainees; People Formation; People Retention.

1 INTRODUÇÃO

A formação de futuros profissionais no Brasil e no mundo tem ocupado relevante espaço nas discussões empresariais e acadêmicas. O futuro dos jovens estudantes, a formação “ideal” do profissional do futuro e as exigências do mercado de trabalho são temas que preenchem as páginas de revistas de negócios, bem como de diversos manuais que procuram “orientar” o amanhã de jovens alunos de graduação. Isso não só traz impacto para os interessados diretos – os estudantes – como também traz consequências para o mercado de ensino em geral. A venda de manuais e livros que visam a direcionar a dinâmica de mercado, a revisão do conceito sobre qual o papel do professor (se deve atuar mais academicamente, ou preparar os futuros profissionais para o mercado) e a proliferação de cursos de MBAs no Brasil refletem esse cenário.

Assim como muda a dinâmica das relações sociais em contextos locais, regionais e globais, alteram-se também as relações sociais e a dinâmica nas organizações, que se adaptam no sentido de melhor se ajustar ao contexto no qual se encontram. Tais organizações buscam a mudança como forma de obtenção de competitividade, de modo que adquirirem conhecimentos acerca de mecanismos tecnológicos, de comunicação etc., é crucial para a sua sobrevivência no mundo dos negócios. Para alcançar um nível de competitividade adequado ao seu mercado, as empresas investem nas pessoas, o que também tem implicado em investimentos na captação e formação de jovens profissionais, os quais ocuparão postos estratégicos nas organizações e serão, em última análise, responsáveis pela continuidade dos negócios.

É em tal contexto que os programas de *trainee* são vistos por muitos como oportunidade de inserção no mercado de trabalho, desenvolvimento profissional e rápida ascensão na profissão. Isso faz com que as empresas adotem tal iniciativa, e esse tipo de posto tem sido cada vez mais concorrido. Só em 2012 foram abertos mais de 50 processos seletivos com salários atrativos¹ para jovens recém-formados. Para atrair candidatos, são oferecidas inúmeras vantagens, além dos benefícios tradicionais oferecidos pela empresa, somados a garantias de um rápido desenvolvimento da carreira, bem como suporte para alcançar tais objetivos. Em

¹ Notícia divulgada pelo portal Globo de Notícias em 28 de agosto de 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/08/pelo-menos-50-empresas-tem-programa-de-trainee-aberto-veja-lista.html> Acesso em 23 jul. 2013.

contrapartida, são exigidas deste novo profissional características bem definidas, como busca incessante por desafios, flexibilidade e disponibilidade, bem como um alto grau de adaptação a mudanças.

De acordo com Martins e Bulgacov (2006), a divulgação dos programas de *trainee* embute uma noção de “imagem do sucesso” e, em razão disso, é considerada, por vezes, mais como uma prática empresarial de marketing do que como uma ação de recursos humanos. Para Ribeiro (2008), a condução de processos de seleção de candidatos deixou de ser assunto exclusivo do setor de recursos humanos e passou a envolver toda a organização, inclusive com a utilização de recursos destinados a ações de marketing para valorizar a marca corporativa. A projeção de uma carreira de sucesso nas empresas, que promove a imagem de um profissional realizado e de sucesso, é tida como fator de promoção dessas organizações, pois aumenta sua visibilidade mediante a promessa de desenvolvimento e sucesso ao trabalhador, não apenas dentro da empresa, mas para a sua carreira como um todo.

Contudo, observa-se que, quando a empresa assume uma posição de “fornecedora de sucesso”, também assume a responsabilidade acerca do direcionamento de carreira e formação dos indivíduos. Isto é, de fato, interessante para profissionais da Geração Y, pois estes, segundo Santos (2012), são familiarizados desde cedo com a tecnologia, e são expostos constantemente a mudanças, o que os torna profissionais de perfil imediatista, individualista, que anseiam por autonomia, reconhecimento pelo resultado, gosto pelo desafio e pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Mas será essa a ideia que o programa de *trainee* oferece? Muitas expectativas são criadas, ao passo que as imagens de executivos de sucesso são propagadas. Nesse sentido, é importante discutir qual a intenção da organização ao oferecer tais oportunidades, bem como compreender o sentido que ela atribui ao externalizar tais oportunidades em comparação ao que é percebido pelo candidato.

Esse artigo busca verificar os motivos da não-permanência de *trainees* na empresa, e lança questões, particularmente sobre: a) o seu ingresso na empresa; b) os objetivos do programa; c) treinamento, desenvolvimento e perspectivas de carreira; e d) dificuldades para atuar e para permanecer na empresa.

Após essa introdução, serão apresentadas as bases teóricas do artigo, que serão sucedidas pela metodologia. Em seguida, os dados serão analisados em uma seção específica, que precederá as considerações finais do texto.

2 A CARREIRA NOS TEMPOS ATUAIS

Chanlat (1995) divide a evolução da noção relacionada ao termo “carreira” em dois momentos históricos: o tradicional, até a década de 1970, e o moderno, que vigora até os dias atuais. Segundo ele, o modelo tradicional é caracterizado por uma sociedade paternalista que primava pela figura do trabalho masculino (do pai de família) e tinha como valores a estabilidade, o enriquecimento de cargos e o progresso. O modelo atual, por sua vez, é influenciado por uma intensa modificação das relações sociais, o que se caracteriza tanto pela inserção da mulher no mercado de trabalho, quanto pelo aumento e pela diversificação da força de trabalho com efeitos relacionados ao aumento da força da especialização do trabalhador e da instabilidade das posições de emprego até então existentes.

Hall (1986) traz diferentes perspectivas sobre a noção que envolve o termo “carreira”: pode ser vista como um avanço vertical de posições; como uma profissão (avanço progressivo de ocupações) ou como uma sequência de trabalhos ou experiências vivenciados ao longo da vida profissional. Dutra (1996), por sua vez, compreende o termo “carreira” em duas principais perspectivas: como mobilidade ocupacional, um caminho o qual será trilhado pelo executivo em sua carreira de negócios, e como uma estabilidade ocupacional (carreira como profissão, como a carreira militar), e considera que em ambos os casos a carreira é relacionada à noção de caminho estruturado percorrido pelo indivíduo, organizado nas noções de tempo e espaço.

Já autores como Schein (1984) entendem a carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa, e para que reflexões apropriadas sejam feitas em relação ao assunto, é preciso entender quais são as necessidades e características individuais, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto da interação das pessoas com todos os espaços de sua vida, razão pela qual a carreira de um indivíduo não pode ser pensada sem considerar a inserção num mundo em que se enfrentam múltiplas pressões e problemas.

Conforme Dutra (1996), quando as pessoas iniciam a sua vida profissional, existe um período de adaptação, no qual descobertas mútuas são feitas entre elas e as organizações. Segundo ele, a cada nova prova e/ou desafio, a aprendizagem, tanto do indivíduo quanto da organização, é refinada, sendo que, de um lado, as pessoas passam a experimentar oportunidades de autoconhecimento e, de outro, a empresa procura adequar melhor as capacidades individuais às suas necessidades. É esse autoconhecimento que habilita o sujeito a tomar decisões mais racionais, satisfatórias e conscientes.

Contudo, segundo Dutra (1996), a crescente consciência dos indivíduos sobre suas próprias carreiras tem sido confrontada com a falta de preparo das organizações. Tais despreparos são perceptíveis na forma autoritária como algumas empresas pensam a carreira de seus empregados, seja pela inadequação de políticas, seja pela inexistência de práticas que valorizem o potencial individual:

Desse modo, onde predominam estruturas mais hierarquizadas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada à estrutura. É a empresa que estabelece, de forma unilateral, suas necessidades de quadro e as oportunidades. Nas empresas menos organizadas, as carreiras são deixadas ao acaso. Como consequência, muitos trabalhadores em posições não qualificadas ou semiquilificadas não conseguem visualizar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional. Geralmente, são posições em que o trabalho é repetitivo, aborrecido, superestruturado, confinado e que não se apresenta qualquer desafio (Dutra, 1996, p. 18).

Observa-se que, no cenário no qual o candidato a *trainee* se insere, segundo Bitencourt (2011), o trabalho se distancia cada vez mais do emprego, que não mais se traduz em posto estável de tarefas, mas como ponto de circulação e criação dessas. O indivíduo, ao integrar a organização, se submete à estrutura encontrada, na qual pode haver possibilidade de crescimento ou o risco da estagnação. Segundo Dutra (1996), tal crescimento só pode surgir em organizações cujo contexto é marcado pela complexidade técnica e organizacional, nas quais as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para a adaptação.

Boltanski e Chiapello (2009) acreditam que é exatamente a transposição das fronteiras entre tarefas, trabalho e emprego que torna o discurso dos programas de *trainee* tão sedutor. Acredita-se que há autonomia de trabalho e tudo é possível, pois as novas concepções hegemônicas são criatividade, reatividade e flexibilidade. Há oportunidades para todos serem atores principais e coadjuvantes de diversos processos, realizando seus sonhos e obtendo o devido mérito por seus resultados (Abreu, Menergon, Andrade, & Miyazaki, 2004).

2.1 O programa de *trainee*: principais aspectos

Um dos primeiros autores no Brasil a tratar do assunto foi Lodi (1968), que caracterizava o contexto organizacional da década de 1960 pelo fato de que nem todas as pessoas possuíam “sorte” quando iniciavam suas carreiras, pois apenas alguns eram guiados por gerentes maduros e bem sucedidos, e outros eram orientados por chefes medíocres, inseguros, compulsivos, ciumentos e fracassados. Segundo o autor, a poucos jovens recém-formados era dada a oportunidade de conhecer a amplitude das funções desempenhadas nas empresas de uma forma que possibilitasse escolher qual lugar era o mais adequado para se fazer uma carreira. E essa possibilidade constituía o desejo da maioria dos jovens profissionais - conhecer as áreas - e poder, a partir de então, decidir qual lhe traria maior satisfação.

Para acompanhar a transformação dos mercados e buscar a melhor forma de adaptação às necessidades globais, fizeram-se necessárias várias modificações ao longo do tempo – tanto nas organizações quanto nos seus sistemas de recrutamento e formação de pessoas. Segundo Risk (2010), o ambiente competitivo forçou as empresas a uma busca por profissionais dinâmicos, com elevada capacidade intelectual, que trabalhassem sob pressão, e que proporcionassem os resultados desejados para a empresa. De acordo com Bass e Vaughan (1978), o diferencial buscado nesses jovens é a capacidade de aprendizagem, pois o preparo de um profissional de alto desempenho se dá em função da sua experiência, que abre caminho para novo aprendizado e progresso – e é essa aptidão para a aprendizagem a partir das experiências que separa os profissionais estagnados daqueles que continuarão seu desenvolvimento até a aposentadoria. Esse é ainda, o

perfil buscado para candidatos que irão, no futuro, ocupar posições estratégicas.

O programa de *trainee*, nesse contexto, é, na concepção de Risk (2010), um programa que visa à seleção e à formação de jovens recém-formados que passam por um rigoroso processo seletivo e, quando contratados, participam de um programa de desenvolvimento profissional que poderá levá-lo a cargos estratégicos da organização. Dobermann (2006) diz que a expressão *trainee* expressa a natureza do processo seletivo, da concepção de formação profissional, que valoriza o papel formativo das situações de trabalho.

Segundo Ulrich (2000), são quatro as principais etapas que envolvem a formação de *trainees*: a) recrutar os melhores, b) forçar um desenvolvimento intensivo e permanente desde o início, c) aumentar constantemente os desafios profissionais e d) avaliar e selecionar periodicamente os resultados alcançados. Segundo Martins (2007), as organizações, para atrair candidatos, oferecem uma série de vantagens, tais como: remuneração competitiva, programa de carreira acelerada, programas de desenvolvimento pessoal e profissional e acompanhamento de tutores, além de ininterrupto contato com desafios da organização.

Silva (1998) aponta que, geralmente as empresas buscam jovens que estão inseridos em faculdades de primeira linha devido ao ensino de melhor qualidade. Esta autora afirma que este quesito está ficando em segundo plano, pois está sendo muito mais valorizada a capacidade de resolução de problemas de uma forma global e a capacidade de formulação de opiniões e de pontos de vista, de modo que estes irão contribuir mais para o desenvolvimento profissional do que domínios técnicos relacionados a uma área determinada de conhecimento.

Para a divulgação de tais processos, as organizações lançam mão da colaboração de agentes externos, como *websites* de busca de vagas de emprego e de informação em geral. A seleção constitui-se como um processo oneroso, que normalmente possui várias etapas, entre as quais seleção de currículos, testes de conhecimento de idiomas, dinâmicas de grupo, entrevistas com profissionais da organização, etc. Risk (2010) define que o perfil buscado para *trainees* é o de pessoas multitarefas, que conseguem lidar com questões desafiadoras, além de se dedicarem exclusivamente à carreira, o que é confirmado por Martins (2007), ao

sustentar que as empresas buscam profissionais com perfil multitarefa, maleáveis socialmente, capazes de suportar a adversidade e a alta cobrança por resultados.

Com o final da seleção, os *trainees* são introduzidos em um programa de um a dois anos de duração, no qual, respaldados pelo suporte dado pela empresa (programas de desenvolvimento profissional, contato com os colaboradores, inserção em ambiente de trabalho etc.), devem desenvolver competências que possam auxiliá-los no desempenho de suas funções profissionais futuras. Lodi (1968) propõe um conjunto de oito princípios para a formação de executivos, que resume perfeitamente os principais aspectos concernentes ao programa de *trainee*. Não obstante ter sido escrito há quase meio século, este texto é surpreendentemente atual, por prescrever e problematizar questões vivenciadas hoje nas organizações. Tais princípios serão analisados a seguir.

Pelo princípio da prioridade, Lodi (1968) alerta que algumas empresas não costumam se dar ao trabalho de procurar candidatos para a formação diferenciada dentro da organização e, em razão disso, preferem trazer profissionais de fora. Essa prática é desestimulante para jovens universitários dispostos a progredir e que já pertencem aos quadros das companhias. É em razão disso que se percebe que, em muitas empresas, os estagiários de universidades possuem um diferencial muito grande na competição por posições de *trainee* como uma continuação de sua experiência educativa nas organizações. Uma vez que os *trainees* são socializados pelos profissionais da empresa, e que estes se sentem preteridos pelos novos profissionais, Gontijo e Melo (2005) apontam que há grande potencial de conflitos. Esse problema aparentemente não faz parte da agenda dos programas, uma vez que tomam por certa a chegada dos novos profissionais como um momento de acolhimento (Van Maanen & Schein, 1979).

Lodi (1968) chama a atenção, no princípio do não-compromisso, para o fato de que um *trainee* sabe que, ao ser admitido, pode ocupar posições-chave na empresa no futuro, e isso cria uma expectativa de futuro tanto no empregado quanto na empresa. O autor alerta que tal expectativa não pode se transformar em um compromisso eventualmente prejudicial à organização, razão pela qual tais programas não garantem automaticamente uma posição de gerência aos seus concludentes. É também possível à empresa demitir o empregado a qualquer momento, caso não atenda às expectativas criadas sobre ele, razão inclusive pela

qual boa parte dos programas de *trainee* é feita sob o regime celetista de contrato de trabalho com prazo determinado; isto é, sem garantias para o candidato. A instabilidade experimentada do ponto de vista jurídico, embora do ponto de vista da empresa seja plausível em termos econômicos, pode levar a um desestímulo por parte do *trainee*, que pode considerar obscuras as perspectivas futuras e, por isso, também economicamente falando, concluir que o retorno não compensa o investimento (H'Madoun & Nonneman, 2012; Latukha, 2011).

O princípio da igualdade de condições de trabalho diz respeito à integração do novo talento ao ambiente de trabalho. A grande preocupação que mentores devem ter é que a atitude do candidato aprovado em um programa de *trainee* seja a de não se considerar “excepcional”. Assim, regulamentos e normas que regem os demais empregados também devem ser aplicados aos *trainees*, que devem receber tratamento igualitário (Lodi, 1968). Isto é, mesmo que os selecionados sejam os mais aptos em um processo concorrido e prestigiado, e mesmo que não possuam nenhuma garantia de ascensão e reconhecimento profissional, devem ser tratados como os demais. Essa contradição pode originar insatisfação em virtude de serem tratados como iguais os diferentes, isto é, empregados com mais tempo de casa, que ascenderam lentamente à hierarquia, serem tratados de forma semelhante a jovens ansiosos por reconhecimento e rápida ascensão profissional (Bitencourt, Piccinini, Oliveira, & Gallon, 2012).

O princípio da responsabilidade surge do fato de que algumas empresas admitem *trainees* que passam um período, de às vezes mais de um ano, sem atribuições definidas, sendo submetidos a “passeios dentro da organização”, observando o que os outros fazem e produzindo relatórios que ninguém lê. É nesses contextos que, segundo Lodi (1968), alguns deles deixam a empresa por se sentirem pouco úteis. Assim, o princípio sugere que os *trainees* devam ser designados para uma tarefa definida, mesmo que esta seja apenas uma tarefa e não uma posição, e que tenham seus resultados avaliados. Porém, como sugerem Marsden e Ryan (1991), a ausência de um cenário claro, o que inclui a definição de posição na hierarquia, com linhas de autoridade e responsabilidade definidas, podem contribuir para a não permanência na organização.

O princípio da avaliação dos resultados surge da necessidade de controle do desempenho do *trainee* naquilo que faz, nas decisões que toma e na orientação que imprime a seu trabalho. Assim, é necessário que no início do programa as atividades de avaliação sejam mais frequentes, como forma de ensinar ao *trainee* que a avaliação é um instrumento de controle pessoal. Tais avaliações, segundo o autor, devem ser construtivas, visando a aperfeiçoar o comportamento e corrigir os aspectos não relacionados aos valores organizacionais ou às expectativas do programa. Em última instância, dão suporte a decisões de desligamento. Como Shinyashiki (2000) aponta, a avaliação também constitui uma forma de socialização, pois à medida que a avaliação legítima, em algum nível, a questão do mérito, constrói parâmetros de desempenho para o novo profissional.

O princípio da gradualidade da formação surgiu de uma observação de Lodi (1968) de que alguns *trainees* fracassam por não lhe serem atribuídas tarefas muito complexas, outros porque as demandas pouco exigem de suas capacidades intelectuais, e ainda outros por não possuírem tempo suficiente para concluir o seu trabalho com qualidade. Esse princípio alerta para o nível de dificuldade das tarefas designadas, que devem ser graduais quanto à dificuldade e à responsabilidade nas decisões. Assim, partindo de tarefas simples, o nível de dificuldade deve ser gradualmente aumentado rumo a tarefas cada vez mais complexas. Conforme Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012) e Santos (2012), os jovens são cada vez mais orientados para o sucesso e, mais do que isso, para a obtenção rápida do sucesso, ele também pode ser caracterizado em termos de atividades desafiadoras. Não tê-las, assim, pode ser associado, em algum nível, a um tipo de fracasso, prejudicando o processo.

O princípio da generalidade da formação se traduz na racionalização da função do *trainee* (Lipski, 1973). Segundo Lodi (1968), a empresa deve definir antes de tudo o que pretende obter dos candidatos e, a partir de então, focar seus esforços no alcance desses resultados. Isso ocorre mediante aprendizagem das funções da área onde o *trainee* se encontra pois, como analista ou supervisor, ele deverá ter, no futuro, desempenho semelhante no manejo de qualquer das atividades dessa área. Fotheringham (1984) destaca que a transferência de treinamento entre jovens, ainda que parta da preocupação de desenvolvimento de múltiplas habilidades, precisa considerar sua inexperiência e as expectativas que

eles próprios tem a respeito do seu processo de efetivação e do seu desempenho futuro.

Por fim, o princípio da integração funcional chama a atenção para o diferencial do profissional formado no programa de *trainees*: o seu espírito de universalidade, advindo da aprendizagem da empresa como um todo integrado, para o qual contribuem diversos conhecimentos e experiências (Warr & Bunce, 1995). Conforme Lodi (1968), o *trainee* deve saber interpretar a contribuição de cada um dos profissionais em sua área, acautelando-se das deformações que eventualmente surgem de perspectivas diferentes. A ideia é a de que não apresente uma única perspectiva, mas múltiplas visões que o preparem para lidar com os problemas diversos e os supere pela aplicação de múltiplos conhecimentos. Em princípio, essa construção de uma visão a partir de muitos pontos de vista pode ser conseguida por meio de um mergulho nas diversas facetas da vida da organização, um processo que, de um lado, embora auxilie a solução de problemas, pode trazer múltiplos efeitos socioidentitários, uma vez que a vida pessoal dos participantes é fortemente impactada pelos programas de *trainee* (Martins & Bulgacov, 2006).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso qualitativo do tipo descritivo, levado a cabo principalmente por meio de entrevistas em uma grande multinacional na área de logística que adotou este programa há pouco mais de quatro anos como forma de desenvolver mão de obra qualificada para atuar na empresa. As entrevistas, realizadas entre abril e maio de 2012, foram feitas baseadas em roteiros semiestruturados que foram aplicados a dez participantes deste programa de *trainee*. Cinco dos participantes continuam no programa de *trainee* e os outros cinco acabaram de sair e foram contratados pela empresa (em até um ano após o término do programa). Todos os entrevistados são formados em Engenharia e oriundos de grandes instituições de ensino do Brasil, dentre elas USP e UFMG, consideradas centros de excelência em formação de profissionais diferenciados e apreciados no mercado.

As entrevistas, semiestruturadas, partiram de algumas temáticas preestabelecidas, que tinham como intuito servir de estímulo para a condução

da interação com os participantes. Foram empregados dois roteiros distintos, um para os *trainees* que acabaram de entrar no programa, e outro para os que acabaram de sair do processo, tendo sido por ela contratados, ambos inspirados no instrumento de Risk (2010). O primeiro roteiro semiestruturado foi composto por dois blocos: a) trajetória pessoal e profissional; e b) percepções sobre o processo seletivo. No caso deste bloco, houve o levantamento de diversas expectativas a respeito do programa de *trainees*. O segundo roteiro semiestruturado, aplicado a *trainees* que acabaram de sair do processo, além da trajetória pessoal e profissional, tinha mais dois blocos, um voltado para uma avaliação de diversos aspectos do processo seletivo e da socialização pela qual haviam passado, e outro relacionado ao atendimento de expectativas criadas na fase do programa de *trainee*.

Após a transcrição, as entrevistas foram tratadas mediante análise qualitativa. Os procedimentos envolveram leitura sistemática e organização do conteúdo das entrevistas em um primeiro momento, conforme agrupamentos dos roteiros semiestruturados e, em uma segunda fase, identificação e análise de conteúdos específicos, ligados: a) ao ingresso na empresa; b) aos objetivos do programa; c) ao treinamento, desenvolvimento e perspectivas de carreira; e d) às dificuldades para atuar e para permanecer na empresa. Foram criados quadros de derivação da categoria final de conteúdo a partir do levantamento de categorias iniciais, presentes nas entrevistas, na identificação de suas ideias-chave e, por fim, da elaboração das categorias finais. Em função de uma limitação de espaço, optou-se pela seleção apenas de alguns trechos das entrevistas, o que não significa que foram os únicos momentos em que houve menção a um determinado assunto, mas que se trata dos trechos mais ilustrativos, conforme poderão ser verificados na próxima seção.

4 ANÁLISE DO PROGRAMA À LUZ DA PERSPECTIVA DO TRAINEE

O tratamento das entrevistas permitiu que se chegasse a quatro principais temas centrais, material que será sistematicamente analisado nessa seção. São eles: a) o ingresso na empresa; b) os objetivos do programa; c) o treinamento, o desenvolvimento e as perspectivas de carreira; e d) as dificuldades para atuar e para permanecer na empresa.

O ingresso na empresa

Quadro 1 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:

O ingresso na empresa

Categories iniciais	Ideias-chave	Category final
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência profissional na área ▪ Conhecimento técnico adquirido ▪ Relações familiares na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O ingresso na empresa, se tanto ao mérito do candidato, quanto à influência de parentes na empresa no processo. Contudo, são buscados profissionais com diversas vivências 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O ingresso na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

O ingresso na empresa é uma categoria de conteúdo marcante, não apenas porque é algo comum a todos os *trainees*, mas também porque tem múltiplos significados. Os entrevistados registraram a existência de um perfil “padrão” nas contratações pela empresa:

Quem já teve alguma experiência na área, [...] eu observo isso, e quem tem uma questão familiar, quem tem isso é convidado a conversar melhor em uma entrevista. Eu acho que tem um lado mesmo assim, quem vem de uma área totalmente diferente tem dificuldades de provar sua capacidade de provar seu valor para a empresa. (Entrevista 1)

O ingresso na empresa é influenciado tanto pela experiência profissional na área específica quanto pela existência de familiares na organização, um misto entre meritocracia e política, entre conhecimento adquirido e nepotismo. Embora não seja nova a contratação de profissionais por conta de laços familiares, tal perspectiva é antagônica a um programa que, de antemão, objetiva selecionar os melhores profissionais. Melhor, com a conotação associada ao rigoroso e competitivo processo seletivo implica mérito, o que, contraditoriamente, pode ter o mesmo peso de ter algum familiar na empresa. O problema aqui não é o reconhecimento da existência da influência política; mas sim de ter sido configurado um programa baseado em mérito, que se vê competindo com a política interna.

Para além da possibilidade de prejuízo na inserção e integração do *trainee* por conta de questões políticas, tecnicamente preferem-se profissionais com arcabouço de conhecimentos compatíveis com as exigências, de maneira a promover a possibilidade de aprendizado dentro da organização.

O perfil do *trainee* é esse, o cara que saiu do Maranhão pra estudar em São Paulo, o cara que saiu de Foz do Iguaçu, do Paraná para estudar aqui. Eu sempre fui muito dinâmico, sempre corri muito atrás, e não é que as faculdades te deem isso. Você já tem uma predisposição. A pessoa faz análise. As faculdades só te dão as ferramentas. Eles pegam pessoas desses lugares por que eles sabem que elas são capazes de lidar com isso. (Entrevista 3)

O perfil dos *trainees* na empresa deve possuir dois traços em comum: serem capazes e estar mais preparados para lidar com mudanças e assumir a responsabilidade resolver os problemas que a eles são atribuídos. Conforme se pode perceber, o perfil buscado engloba o *trainee* que passou por maiores experiências de adaptação, lidando com diversas situações, acumulando experiências que refletem positivamente em suas atitudes. O *trainee* é visto como um profissional proativo, que possui energia e disposição para trabalhar e resolver problemas complexos. Assim, observa-se um nível de interesse muito grande, não apenas na formação de ensino dos candidatos, mas nas suas vivências.

Trata-se da mesma perspectiva sobre a seleção de *trainees* de diversos autores, como por exemplo Risk (2010), Silva (1998), e Bass e Vaughan (1978). Para eles, a busca por jovens não se restringe à busca pelas melhores instituições de ensino, mas vai além, por meio da análise das vivências dos indivíduos e da identificação de atributos que comprovem a sua capacidade de aprendizagem e resultados. Espera-se, do *trainee*, que sua intelectualidade supere os padrões existentes no mercado, e que este seja capaz de lidar com situações nas quais mais do que conhecimentos acadêmicos sejam necessários.

Objetivos do programa

Quadro 2 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:

Objetivos do programa

Categorias iniciais	Ideias-chave	Categoria final
<ul style="list-style-type: none">▪ Oferta variada de treinamentos▪ Formação de líderes▪ Perspectivas de intervenção▪ Reforço da imagem da empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ A formação oferecida formará líderes que atuarão, futuramente, nos problemas organizacionais	<ul style="list-style-type: none">▪ Objetivos do programa

Fonte – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

A segunda categoria de conteúdo está relacionada aos objetivos do programa. Buscou-se verificar se havia alguma divergência entre o que foi proposto e a prática.

Acho que está bem de acordo com a proposta de formar futuros líderes, os cursos oferecidos, fazer uma pós-graduação, isso tudo foi passado, e eu acho que a programação atende bem ao objetivo que é formar o líder, eu acho importante por que na minha área que não tem formação no Brasil. (Entrevista 5)

Busca-se, ao longo do programa, que os *trainees* associem a programação proporcionada pela empresa à formação de líderes, de modo que “ser líder é acumular conhecimento”. Nesse sentido, observa-se uma dicotomia entre a formação profissional e a prática empresarial. O programa de *trainee* tem o propósito de desenvolver os profissionais e qualificá-los para posições estratégicas para a organização (Risk, 2010). Contudo, não se mencionam as experiências, apenas se acredita que a preparação será suficiente para atender às demandas futuras.

Deixaram bem claro até porque cada um, ao final do programa, deverá desenvolver projetos de melhoria, projetos grandes, usando uma metodologia que eles estão tentando implementar há muito tempo, uma das expectativas que eles têm no programa de *trainee*, são pessoas com uma capacidade de análise muito grande é que eles consigam trazer isso pra dentro, pra modificar a rotina de todo mundo lá. (Entrevista 4)

Observa-se ao longo das entrevistas que as expectativas da empresa estão relacionadas, principalmente, com a melhoria por meio de mudanças programadas pelo corpo gerencial. Mas é interessante notar que o *trainee* não se enxerga como alguém que faz parte da organização, mas alguém que se qualifica para nela intervir externamente.

Um último ponto se refere ao fato de ter ocorrido alteração da imagem da organização antes e depois da seleção para o programa.

Eles sempre vendem uma imagem de dinamismo, respeito às diferenças, sentimento de dono, a pessoa estar engajada com os objetivos da empresa, e eu já percebi que os que são selecionados têm basicamente o mesmo perfil, eu acho que eles exageram nessa ideia de respeito às diferenças e diversidade cultural. Mas eles selecionam em geral que tem um perfil parecido. (Entrevista 2)

Foi constatado que, embora a empresa destaque atributos como respeito às diferenças, basicamente seleciona candidatos com o mesmo perfil, independente das questões apontadas por ela como importantes. Isso corrobora os argumentos de autores como Ribeiro (2008) e Martins e Bulgacov (2006), de que a divulgação de programas de *trainee* está intrinsecamente ligada à propaganda da empresa, que se aproveita de tais processos seletivos para desenvolver sua imagem perante toda a sociedade. Políticas de diversidade, assim, estão na pauta da empresa por serem um tema em voga na sociedade, mesmo que objetivamente as práticas não sustentem ações nesse sentido.

Treinamento, desenvolvimento e perspectivas de carreira

Quadro 3 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:
Treinamento, desenvolvimento e perspectivas de carreira

Categorias iniciais	Ideias-chave	Categoria final
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepção positiva do programa enquanto preparação para o mercado ▪ Formação ampla favorece a inserção em outras empresas ▪ Formação favorece a possibilidade de posições relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A formação generalista oferecida é interessante porque prepara para o mercado e não restringe os <i>trainees</i> à empresa. Ao mesmo tempo, se associada ao esforço pessoal, pode se traduzir em carreiras na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treinamento, desenvolvimento e perspectivas de carreira

Fonte – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

Quando estimulados a falar sobre o treinamento e desenvolvimento obtidos na organização, os *trainees* expressaram uma percepção positiva acerca do programa. A expectativa de preparação para enfrentar situações de mercado, bem como a complementação de sua formação, é vista como o propósito mais interessante do programa.

O programa foi muito bom, muito diferenciado, principalmente em relação aos outros que eu fiz por aí, em que as pessoas demoram muito pra ir para a área, um assunto que ninguém sabe, ninguém hoje que forma em Engenharia conhece (...) e por isso a gente já entrou de cara na especialização (...) e também você não consegue exercer rápido sua função, treinamento em liderança, de cara mesmo, e os cursos são bem conceituados, e esses cursos fazem muita diferença, no nosso crescimento profissional mesmo, independente de continuar na empresa ou não. (Entrevista 2)

Foi observado que, para os *trainees*, a formação e os cursos específicos são importantes para exercer melhor as funções do cargo. É apontado, de forma positiva, que muitos cursos oferecidos e que serão feitos por eles têm um conteúdo genérico, o que possibilitaria a investida em outros cargos em outras organizações. Observa-se aqui um ponto interessante relacionado à dificuldade para inserção nas tarefas da organização, o que está de acordo com o princípio da responsabilidade (Lodi, 1968; Mardsen & Ryan, 1991). Segundo o entrevistado, em alguns programas de *trainee* há uma dificuldade de inserção do jovem talento nas tarefas da organização, e isso se traduz em ansiedade generalizada para o empregado.

Eu acho que no mínimo esse cara, esse *trainee*, quem quer que seja, tem que ter um conhecimento de todas as áreas-chave assim, da empresa, você tem que ficar um pouco na manutenção, para conhecer um pouco dos problemas da manutenção, para conhecer o perfil, tem que ir para a operação para conhecer os problemas da operação e seu perfil, você tem que ir pra via, conhecer as dificuldades e processos e tal, para depois disso você, você pode até desenhar a trajetória daquela pessoa, você vai para a manutenção, mas é importante que um *trainee* rode as áreas-chave de uma empresa, a gente não teve isso. (Entrevista 6)

Constatou-se, ao longo da pesquisa, certa ênfase na importância da aplicação prática dos princípios da generalidade da formação e da integração funcional (Lodi,

1968; Lipski, 1973; Martins & Bulgacov, 2006), no qual o trainee deve desenvolver uma visão sistêmica do negócio e entender dos processos de sua área para seu melhor desenvolvimento dentro da organização. É apontado que há expectativa dos trainees sobre sua própria formação, e isso, em alguns casos, não é permitido pela estrutura. Quanto à expectativa relacionada à carreira dentro da organização, os respondentes avaliaram se efetivamente o programa favorece a possibilidade de contratação em posições estratégicas e diferenciadas.

O programa de trainee tem um pouco dessa característica, eles deram alguns exemplos do que podia acontecer, não que isso fosse virar regra, de casos que acontece, até porque você ainda não tem noção do que você quer seguir hoje, faz parte. (Entrevista 3)

Todavia, na empresa analisada, não há definição nem garantias de posições de liderança, o que reforça o princípio do não compromisso (Lodi, 1968; H'Madoun & Nonneman, 2012; Latukha, 2011). Mas há casos de *trainees* que já se destacaram e, em razão disso, conseguiram adquirir posições de destaque na organização. Outro ponto explorado é que o *trainee* em formação ainda não está preparado para definir qual o melhor rumo para sua carreira, pois apenas a experiência conduz ao autoconhecimento, o que confirma os argumentos de Dutra (1996). Mas pode constituir uma armadilha para a empresa investir na qualificação ampla de profissionais sem acenar-lhes com a perspectiva de aproveitamento. Eles podem entender que, pelas configurações do programa, a candidatura a postos de destaque em outras organizações é possível e, eventualmente, desejável

Dificuldades para atuar e para permanecer na empresa

Quadro 4 – Processo de derivação da categoria final de conteúdo:
Dificuldades para atuar e para permanecer na empresa

Categories iniciais	Ideias-chave	Category final
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades de compartilhar ideias ▪ Dificuldade de mudanças ▪ Não oferecimento de condições para o alcance do sucesso ▪ Inexistência de lealdade ou gratidão dos trainees em relação à empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido a práticas arraigadas, e de difícil modificação, os <i>trainees</i> se frustram ao tentar alcançar o sucesso para o qual foram treinados. ▪ Por não serem “gratos” ou “leais” à empresa, muitos não permanecem na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades para atuar e para permanecer na empresa

Fonte – Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

A última categoria de conteúdo tratou das dificuldades de atuar como *trainee* e de permanecer na empresa. Os entrevistados apresentaram reflexões relacionadas às resistências encontradas ao tentar compartilhar ideias e trabalhar em um ambiente que possui uma dinâmica e uma estrutura preexistentes.

Sempre disseram que ia ser difícil, que os processos ainda estão se estruturando e o perfil mesmo da empresa, por que a maioria da estrutura da empresa é em lugares remotos e o perfil dos trabalhadores não é muito alto, e na maioria das vezes a relação da empresa com os funcionários é umbilical, a pessoa mora ali próxima à empresa, vive ali no mundo dele, é muito difícil estar implementando alguma coisa. (Entrevista 7)

De forma geral, são perceptíveis na empresa problemas na estrutura organizacional associados à sua história, em práticas disseminadas ao longo do tempo e em dificuldades de mudar nesse contexto. A ideia geral é que a forma pela qual as coisas sempre funcionaram é justamente o que dificulta que novas ideias surjam e sejam aproveitadas, o que é um limitador para o próprio programa de *trainees* e sua proposta.

A pessoa com o treinamento tem a oportunidade de aproveitar, de melhoria, mas existe aquele *modus operandi*, onde ela já faz a atividade de um jeito, do jeito que aprendeu e não quer mexer muito, acaba que a pessoa executa de uma ação de uma forma, que não é a eficiente, ou não a mais eficiente, do que a forma que foi sugerida no treinamento (...) Ajuda a melhorar o dia a dia da empresa sim, mas a pessoa tem a opção de não utilizar aquele recurso, porque já existe um modo de fazer que é repassado, e a pessoa faz porque já está acostumada a fazer. (Entrevista 7)

Observa-se, assim, uma incoerência entre o intuito do programa de *trainees*, que enfatiza a oportunidade de desenvolvimento de inovações, a aprendizagem e a flexibilidade, e a estrutura objetiva em que esses profissionais se inserem, uma vez que enfrentam resistências em vários sentidos, desde os processos estabelecidos a relações de poder pelo fato de eles serem “novatos” na empresa. Nesse sentido, e em consonância com o argumentado, quando questionados a respeito de seus planos para o futuro na empresa, os depoimentos destacam certa temporariedade:

Eu pretendo continuar o tempo que eu adquirir uma experiência boa, mas eu não pretendo fazer carreira, mais ou menos dois anos o tempo que eu pretendo ficar para desenvolver profissionalmente, ficaria na empresa se eu recebesse uma promoção neste período, caso contrário, sairia da empresa. (Entrevista 8)

As principais prioridades dos trainees no programa estão pautadas na aquisição de experiência para o desenvolvimento profissional, que deverá acarretar em uma promoção próxima, sendo esta uma condição importante para sua permanência na organização. Observa-se a incidência de conflitos de interesse entre organização e *trainee*, pois não há uma noção de “retribuição” da formação à organização, tampouco de lealdade. O programa de *trainee*, para os entrevistados, objetivamente assume apenas um caráter de “trampolim” para a carreira, onde eles absorvem experiências e buscam novos desafios.

A ideia de futuro líder só durou um ano né, não tem mais acabou, é isso aí, e isso ajuda um pouco na dispersão depois, depois do *trainee*, isso influencia um pouco, o mercado oferece pelo que você tem no currículo, a outra empresa não sabe o que você desempenha exatamente, quando você sai do programa você sai muito melhor do que você entrou, você já tem experiência, já tem curso, já tem pós-graduação. (Entrevista 8)

Quando percebem que a organização já não pode contribuir adequadamente para o seu desenvolvimento de carreira, os *trainees* vislumbram possibilidades profissionais em outras empresas. Isso sugere certo despreparo no que se refere à retenção de uma força de trabalho diferenciada que a própria organização se engajou em criar. Ora, se o *trainee* entrou na empresa com vistas ao desenvolvimento para o sucesso, ele espera a possibilidade de alcance do sucesso após o desenvolvimento. Se isso não acontece, não há por que ali permanecer.

Eu esperava uma coisa mais organizada sinceramente, o que eu vi acontecer? Tinha um planejamento muito bom antes de entrar pra área, mas quando realmente caía na área não tinha, realmente não tinha treinamento, não tinha bem desenhado o que ia acontecer, a gente ficou meio perdido. (Entrevista 9)

Por fim, atenta-se ao fato de que a discrepância do programa de *trainee* e a inserção dentro da área podem ser frustrantes, principalmente pela falta de

direcionamento. O impacto da diferença de estruturação funcionou de forma negativa para a integração dos profissionais. Nesse sentido, considera-se que o principal problema enfrentado pelo programa analisado é a falta de conhecimento da empresa como um todo, pois, para que um futuro líder possa realmente entender os processos, é preciso que este conheça a empresa, principalmente as dificuldades de cada área.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os dados desse estudo permitam a caracterização de um quadro específico, relativo a uma única empresa multinacional, sugerem também algumas questões instigantes do ponto de vista analítico para todas as empresas que adotam ou pretendem adotar programas de *trainees*, as quais merecem destaque.

Em primeiro lugar, em face de uma série de aparentes vantagens, tais iniciativas têm atraído milhares de candidatos para poucas vagas. A enorme competição tem levado a processos seletivos rigorosos, que, de uma forma ou de outra, terminam por selecionar excelentes candidatos. Todavia, os melhores candidatos não podem ser gerenciados como mão de obra comum, uma vez que apresentam demandas específicas. Contudo, as práticas de gerenciamento desses *trainees*, no caso analisado, não atendem às suas demandas. E isso pode comprometer, de certa forma, as bases de uma iniciativa promissora, mas que ainda não consegue lidar com os profissionais diferenciados que seleciona.

Um segundo ponto é de ordem econômica. Um programa de *trainee* é um investimento elevado, que engloba desde a elaboração de etapas complexas de seleção de candidatos, ao treinamento em diversos níveis, à remuneração acima da média de mercado – e muitas vezes, da própria empresa. As evidências em todo o mundo têm mostrado que a taxa de permanência dos selecionados é baixa, às vezes, muito baixa, o que levanta questionamentos sobre até que ponto o retorno compensa o investimento. O que justifica que as empresas mantenham programas dispendiosos sem que tenham resultados correspondentes às expectativas é, segundo Ribeiro (2008) e Martins e Bulgacov (2006), que tais programas constituem tanto ações de gestão de pessoas, quando de marketing e que, nesse sentido, ter

trainees significa ser uma organização comprometida com o futuro, um projeto em longo prazo.

Todavia, um desdobramento direto dessa segunda implicação é que se formam novos profissionais para atuar em uma estrutura frequentemente desatualizada, sem espaço para inovações. O resultado é que rapidamente muitos dos *trainees* percebem que enfrentarão nas empresas que os selecionaram e os formaram, entraves estruturais para sua inserção. E aqui não se está dizendo que seja uma questão de cargos, uma vez que alguns deles são promovidos. Mas que sua legitimidade depende de aspectos que objetivamente não integram o programa, como tempo de casa, lealdade à empresa, conhecimento dos processos etc. Em diversos estudos, como o de Gontijo e Melo (2005), os empregados mais velhos se sentem desprestigiados pela presença dos *trainees*, e por isso demonstram hostilidade, seja em virtude de sua formação em escolas de alto nível, pelos seus cargos elevados em pouco tempo de empresa, pela sua arrogância em face do desconhecimento do funcionamento da empresa, entre outros motivos.

Um resultado previsível desses entraves seria a não facilidade na retenção dos *trainees*. Somadas as dificuldades operacionais, pois se conhece os processos organizacionais “de longe”, há diferentes “velocidades” nas expectativas de cada um dos envolvidos no processo. Por adotar uma postura de desenvolvimento, portanto baseada no longo prazo, os dirigentes da empresa acreditam que o tempo sanará os conflitos, imaginam que os novatos serão, aos poucos, aceitos, e que sua ascensão será gradativa, acompanhada pelo ganho de confiança dos demais colegas. Contudo, os *trainees* esperam mais. Possuem expectativas de reconhecimento rápido, de ocupação de posições de destaque com pouco tempo de empresa, e de aplicação mais ou menos imediata de suas ideias, já que, por não estarem contaminados com as rotinas, estariam mais aptos a apontar e corrigir os problemas existentes. Uma vez não atendida essa expectativa, pelas empresas, dá-se abertura para a procura de oportunidades em outras organizações.

Esse quadro favorece uma espécie de “lógica de rapina” entre muitas empresas atuantes no mercado, uma vez que poupam ao investir em tais programas, mas abrem espaço para que os jovens profissionais exerçam seu potencial pelo oferecimento de cargos e vantagens imediatas. Em que pesem inúmeros aspectos éticos, os quais não mencionaremos no presente trabalho, é a lentidão ou tradicionalismo de algumas empresas que permite que outras se valham

de práticas de “atrair” os *trainees* descontentes com o pouco avanço percebido naquela que os treinou. A outra faceta dessa mesma lógica ocorre no nível do indivíduo, que, de certa maneira, reverte um funcionamento de práticas de gestão historicamente assentadas da ideia de que a fidelidade à empresa remediava todos os contratempos ali vividos. Os *trainees* não mais alimentam a ideia de carreira estável, ou mesmo de resignação no tempo em que prestarem serviço a uma organização. A intensa modificação das relações sociais a que alude Chanlat (1995) impacta sobremaneira a noção de carreira, que é constituída por uma série de experiências profissionais que sejam completas, satisfatórias e efêmeras, portanto.

Por fim, respondendo à questão central da pesquisa, as causas da não permanência dos *trainees* nas instituições são variadas; algumas, de ordem estrutural e hierárquica, outras, de ordem político-simbólica, ao passo que outras ainda se baseiam no mercado e em seus artifícios de sedução. Em conjunto, todas elas apontam, de forma muito evidente, a existência de possíveis fissuras em um modelo de gestão de pessoas que precisa efetivamente mudar.

REFERÊNCIAS

Abreu, Y. I. F., Menergon, L. F., Andrade, J., & Miyazaki, M. (2004, setembro). Se você é motivado, proativo e tem paixão por resultados...: análise de conteúdo de anúncios de estágio e *trainee*. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.

Bass, B. M., & Vaughan, J. A. (1978). *O aprendizado e o treinamento na indústria*. São Paulo: Atlas.

Bitencourt, B. M. (2011). *Programas trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Bitencourt, B. M., Piccinini, V. C., Oliveira, S. R., & Gallon, S. (2012, setembro). Programas *trainee* como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo? *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Bitencourt, B. M., Piccinini, V. C., & Rocha-de-Oliveira, S. (2012). Programas *trainee*: jovens orientados para o sucesso. *Revista Administração em Diálogo*, 14(2), pp.102-135.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.

Chanlat, J.-F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), pp.67-75.

Dobermann, L. M. G. (2006). *O trainee e a construção do trabalhador flexível*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Fotheringham, J. (1984). Transfer of training: a field investigation of youth training. *Journal of Occupational Psychology*, 57(3), pp.239-248.

Gontijo, M. C. L., & Melo, M. C. O. L. (2005, setembro). Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de *trainees*. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

H'Madoun, M., & Nonneman, W. (2012). Explaining differences in job retention between alien and nonalien workers after an in-company training. *Applied Economics*, 44(1), pp.93-103.

Hall, D. (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Latukha, M. (2011). To stay or leave: motives behind the decisions of graduate programs' trainees' in European and Russian companies. *Journal for East European Management Studies*, 16(2), pp.140-161.

Lipsky, D. B. (1973). Employer role in hard-core trainee success. *Industrial Relations*, 12(2), pp.125-136.

Lodi, J. B. (1968). *Desenvolvimento de executivos: a experiência brasileira*. São Paulo: Pioneira.

Marsden, D., & Ryan, P. (1991). Institutional aspects of youth employment and training policy: reply. *British Journal of Industrial Relations*, 29(3), pp.497-505.

Martins, E. C. (2007). *A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento de competências no programa de trainee: um caso de uma organização do setor químico*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Martins, S. T., & Bulgacov, Y. L. M. (2006, julho). Programa de *trainee*: da fantasia à realidade, reflexos na identidade e vida pessoal dos jovens executivos. *Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Brasília, DF, Brasil, 2.

Ribeiro, B. (2008). *Poder S. A.: histórias possíveis do mundo corporativo*. São Paulo: Marco Zero.

Risk, C. N. (2010). *Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas de trainees: socialização antecipatória, choque da realidade e ingresso*

na organização. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Santos, A. L. (2012). *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), pp.71-78.

Shinyashiki, G. T. (2000). *O processo de socialização organizacional: um estudo de caso de trainees*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Silva, M. M. (1998) *Programa de trainee: uma questão "de currículo"*. Recuperado em 20 abril, 2012, de <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242e.htm>

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), pp.209-264.

Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48(2), pp.347-375.