

PROGRAMAS *TRAINEE*: ENTRE A INSERÇÃO QUALIFICANTE E A SELETIVIDADE EXCLUDENTE

TRAINEE PROGRAMS: BETWEEN THE QUALIFYING INSERTION AND EXCLUDING SELECTIVITY

Betina Magalhães Bitencourt
UFRGS
betina_mb@yahoo.com.br

Valmiria Carolina Piccinini
UFRGS
vpiccinini@ea.ufrgs.br

Sidinei Rocha de Oliveira
UFRGS
sroliveira@ea.ufrgs.br

Shalimar Gallon
UFRGS
shalimargallon@hotmail.com

Submissão: 08/01/2013
Aprovação: 18/08/2014

RESUMO

Os Programas *Trainee* (PGT) são uma forma de inserção de jovens no mercado de trabalho e contribuem com o imaginário destes, que vislumbram uma forma diferenciada de iniciar a construção da carreira. A partir do referencial sobre inserção profissional e relação dos jovens com o trabalho, o presente estudo aborda como os PGT têm sido vistos pelos seus atores, como representantes de empresas e jovens estudantes, *trainees* e *ex-trainees*, totalizando 40 entrevistados. Embora disponibilizem poucas vagas, sejam muito concorridas e haja dificuldade em distinguir os tipos de PGT ofertados, aparentemente o *trainee* terá mais condições de receber investimentos em capacitação, oportunizando maiores chances de ascensão profissional.

Palavras-chave: Mercado de trabalho. Juventude. Carreira. Programa *Trainee*.

ABSTRACT

Trainee Programs (PGT) are a means of professional insertion of young people in the labor market and contribute to the imagination of those who envision a differently to begin construction the career. From the references about Professional Insertion and Youth and Relationship with Work, this study deals with how the PGT have been seen by his actors, as representatives of companies and young students, trainees and ex-trainees, with a total of 40 respondents. Although few make available vacancies, are very crowded and there is difficulty in distinguishing the types of PGT offered, apparently the trainee will receive more investment in terms of training, providing opportunities for greater chances of career advancement.

Keywords: Labor market. Youth. Career. Trainee program.



1 Introdução

Os Programas *Trainee* (PGT) das organizações brasileiras são uma adaptação dos modelos de carreira *fast-track*, que surgiram nos Estados Unidos na época do pós-guerra, quando as empresas americanas apontaram um ritmo de crescimento bastante acelerado. Nesse sistema havia constantes promoções e aumentos salariais, provocando uma rápida ascensão na carreira e a identificação de novos líderes, tendo estes uma função de rastreamento de pessoas nas organizações (OLIVEIRA, 1996). Hoje as empresas utilizam os PGT como uma seleção externa de candidatos, mesmo que alguns empregados das mesmas possam participar destas.

Martins e Bulgacov (2006) ressaltam a crescente atenção dispensada pelos meios de comunicação social aos PGT na última década, a grande concorrência e o alto nível de exigência das seleções às quais são submetidos os jovens que almejam esta posição. As vagas de *trainee* têm sido disputadas por milhares de jovens em início de carreira e a chance de ingressar em um PGT tem sido vista como um meio de realização pessoal, reconhecimento e segurança, portanto como uma das melhores oportunidades para a inserção no tão concorrido mercado de trabalho para executivos.

Como evidência, pode ser citado o Programa de *Trainee* da AmBev¹ que em 2008 recebeu 32.000 candidatos e selecionou 19 jovens. Em 2009, o número de inscritos dobrou para mais de 60.000, o que resultou em aproximadamente 2.310 candidatos por vaga, já que no ano em questão foram 26 jovens selecionados. Nenhum outro processo seletivo, tanto na esfera pública quanto privada, mostrou-se tão concorrido no Brasil (AMORIM, 2009). Em 2011, 72 mil jovens participaram da seleção para *trainee* da mesma empresa e, com apenas 22 candidatos selecionados, o índice de concorrência subiu para mais de 3,2 mil candidatos por vaga (TRAINEE AMBEV, 2011). Embora a AmBev seja a recordista em inscrições, ela não é a única a registrar esta explosão de interessados. Na Unilever,² o número de candidatos passou de cerca de 35.000, em 2008, para mais de 48.000 no ano seguinte. Já no Itaú Unibanco,³ no mesmo período, o número de inscritos passou de 21.000 para quase 34.000. No entanto, o número de vagas oferecidas não teve o mesmo aumento (AMORIM, 2009).

¹ Companhia de Bebidas das Américas. Maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e maior cervejaria da América Latina.

² Uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, fabricante de produtos de alimentos, higiene pessoal e limpeza.

³ Empresa de maior capitalização de mercado do Brasil, uma das 20 maiores instituições financeiras do mundo.



Acredita-se, ainda, que se for feita uma pesquisa sobre o que pretendem os jovens saídos das melhores instituições de ensino, sobretudo nos cursos os quais os egressos visam à carreira gerencial, provavelmente a maioria almeja ingressar em um PGT.

Apesar do aumento do número de candidatos aos PGT, há uma discussão corrente entre especialistas em recursos humanos (RH), consultores, empresários e na academia a respeito de uma possível diminuição na oferta desses Programas, o que estaria aos poucos se encaminhando para o fim dos Programas *Trainee*. Isso em decorrência de uma série de motivos, dentre os quais o desalinhamento de objetivos e de expectativas entre empresa e selecionados, o alto custo de execução dos PGT e, ainda, a insatisfação e os conflitos por parte dos demais empregados com os *trainees*, por se sentirem preteridos em relação aos novos contratados.

Além disso, há distorções entre o imaginário e a realidade de alguns Programas *Trainee*, uma vez que as organizações que o utilizam, por vezes, propagam uma ideia durante a seleção e, após o processo seletivo, não conseguem ou simplesmente não cumprem com algumas vantagens ofertadas, causam frustração nos *trainees* (RÜBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; GONTIJO, 2005; MARTINS; BULGACOV, 2006; BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Outro problema é que não há um conceito único e consolidado acerca do que é um PGT (MOREIRA, 1997).

Diante disso, faz-se pertinente o presente estudo, que tem como objetivo analisar o papel dos PGT na inserção dos jovens recém-graduados no mercado de trabalho. Justifica-se a pesquisa, pois os PGT representam uma forma estruturada de inserção profissional organizada pelas empresas ainda pouco explorada, principalmente no que se refere às suas contribuições para o ingresso dos jovens no mercado de trabalho e a para o início da construção de carreira.

Acredita-se que esta abordagem seja relevante, pois pode constituir em um subsídio à elaboração de políticas de recursos humanos das instituições que realizam Programas *Trainee*, também como importante para a academia, por tratar de um tema ainda pouco estudado no Brasil. Para tanto, este estudo contou com entrevistas com 40 participantes de diferentes grupos relacionados com os Programas *Trainee*, além de dados secundários para a análise de um panorama sobre o tema.

A seguir, apresenta-se a revisão teórica acerca dos principais eixos que compõem este estudo, que são: inserção profissional, relação dos jovens com o trabalho e Programas *Trainee*.

2 Relação dos jovens com o 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 a vida produtiva do trabalhador. Assim, mudam-se as relações de trabalho e, conseqüentemente, o sentido que as pessoas atribuem a ele devido às incertezas que os cercam, como as intensas transições entre situações ocupacionais, imprevisibilidade sobretudo das trajetórias profissionais e individualização do trabalhador, que se torna nesse processo o único responsável pelo seu caminho profissional (OFFE, 1989; GUIMARÃES, 2005).

Para Gorz (2004) os jovens teriam desenvolvido uma relação específica com trabalho, tendo em vista a intensidade com que tiveram de conviver com essas mudanças na estrutura do mercado de trabalho. Segundo o autor, os jovens assumiriam a condição de “exilados do trabalho”, antecipando o fim da centralidade do mesmo, antes mesmo desta se impor de modo socialmente mais amplo.

Em pesquisa com jovens trabalhadores portugueses de diferentes classes sociais, Guerreiro e Abrantes (2005) constataram que, com qualificações escolares, científicas e técnicas superiores frente às gerações passadas, os jovens acabam tendo acesso a oportunidades em setores em expansão. Em função disso, um contingente significativo deles tem investido na ideia de alongar o percurso de formação para alcançar melhores posições no mercado de trabalho e, desde cedo, alguns já ocupam cargos de decisão nas organizações e têm altos salários, ainda que em situação de precariedade nos contratos.

Para os autores, os jovens são seduzidos pelas múltiplas possibilidades oferecidas pelas empresas e, por isso, acabam seguindo horários de trabalho bastante prolongados e, por vezes, concomitantes com o período de formação. “Fazem-no por necessidade de sobrevivência num contexto profissional muito exigente e competitivo, mas também por expectativas de promoção a curto prazo” (GUERREIRO; ABRANTES, 2005, p. 160).

Sobre a carga de trabalho excessiva de alguns jovens trabalhadores, Pagès *et al.* (1987) destacam a necessidade criada pelas empresas do “encarreamento” destes. Segundo os autores, essa prática tem como objetivo convencer o jovem trabalhador a que ele sinta o desejo de construir sua carreira na organização, transformando este desejo em necessidade e,



assim, fazendo com que ele suporte algumas situações, como estender o período de trabalho mesmo sem ganhar horas extras. Segundo Silva (1998), fazer carreira é algo que não está apenas associado à obtenção de remunerações mais altas, de ter prestígio e influência, mas também à busca de satisfação de se considerar um vencedor e de ser reconhecido pela organização, mesmo que isto implique respeito absoluto às suas regras, e seus objetivos e ser capaz de reproduzir seu discurso ideológico.

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

2.1 Inserção profissional dos jovens no mercado de trabalho

Segundo Pochmann (1998), os jovens tradicionalmente ingressavam no mercado de trabalho de maneira diferenciada, segundo o segmento social ao qual pertenciam. Entretanto, mesmo os mais qualificados não têm tido espaço para a adequada inserção no mercado de trabalho devido às transformações ocorridas na organização do trabalho, combinadas com um aumento substancial de portadores de diploma universitário.

Segundo Alves (2007), a origem da expressão “inserção profissional” se dá a partir do conceito de entrada na vida ativa, criado na França na década de 1960 no campo da psicologia. Os estudos franceses acerca da inserção profissional emergiram da dificuldade que um número crescente de jovens encontrava para fazer a transição entre o período de formação e o ingresso no mercado de trabalho (NICOLE-DRANCOURT, 1996), ou seja, uma abordagem preocupada com a análise das condições com que o jovem se deparava ao buscar emprego. Ao mesmo tempo, a ideia de entrada no trabalho surge na literatura anglo-saxônica, que, progressivamente, foi substituída pela ideia de transição para o trabalho.

No Brasil, ainda não há uma tradição em estudos acerca da temática inserção profissional. Segundo Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012), além de o tema ser pouco explorado em pesquisas no país, estas têm como foco normalmente os grupos em situação de exclusão. Considera-se a inserção profissional somente relacionada ao início do desenvolvimento de alguma atividade na esfera produtiva, sem analisar o seu processo de ingresso e o que isso de fato representa para os jovens.

o termo inserção profissional refere-se ao processo de localização e hierarquização dos indivíduos no mundo do trabalho. Constitui-se de disputa de poder e de valorização e legitimação dos saberes e dos diferentes atributos dos indivíduos e dos grupos. Refere-se às diferentes formas de acesso ao emprego, que implica formação, desemprego e atividade profissional. Abrange, de um lado, as trajetórias dos trabalhadores, suas buscas e estratégias, e, de outro, as ações dos demais atores sociais que atuam nessa alocação e hierarquização. (FRANZOI, 2011, p. 229)

Dois outros conceitos são importantes para compreender a inserção profissional: juventude e mercado de trabalho. A juventude é compreendida como um grupo diverso, há múltiplas juventudes (GALLAND, 2007), indicando que a forma de passagem para a vida adulta será vivida de modo diferente dependendo do grupo social em que o jovem está inserido. Compreendê-la é fundamental para entender como ocorre o primeiro momento de construção da força de trabalho, o desenvolvimento profissional dos jovens e, ainda, lançar pistas para futuras políticas públicas e ações governamentais. O mercado de trabalho é compreendido como um espaço dinâmico, no qual os diferentes atores que dele participam constroem e modificam os mecanismos de organização por meio das relações sociais que estabelecem ao longo do tempo (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2011).

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

Ao analisar a situação dos jovens franceses, Charlot e Glasman (1998) destacam que a inserção profissional na atualidade apresenta três características principais: (i) a conquista do emprego está cada vez menos garantida pela posse do diploma que é requerido e cada vez menos representa um direito de diferenciação para se ocupar um cargo. Assim, a graduação torna-se apenas um requisito mínimo de nivelamento, como uma senha que autoriza vislumbrar possibilidades mais próximas das expectativas criadas (SILVA, 2010); (ii) o custo de adaptação ao mundo do trabalho não é mais uma responsabilidade da empresa e



este passa a ser uma atribuição dos poderes públicos (programas de primeiro emprego, jovem aprendiz etc.) e da família do jovem em processo de formação para o mercado, ao subsidiar os custos e os investimentos em educação no período que antecede o ingresso formal em um emprego; e (iii) o jovem não consegue um emprego de acordo com as expectativas – as suas e as da família – e relacionado a sua área de formação se não tiver experiência profissional e/ou uma atividade produtiva que seja reconhecida como tal.

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

Apesar das dificuldades enfrentadas por grande parte dos grupos juvenis, merece destaque a ação das políticas de recursos humanos das empresas no processo de inserção profissional criando formas institucionalizadas de ingresso no mercado de trabalho. Entre estas formas merece destaque os estágios e os Programas *Trainee*. Ainda que ambos possam ser compreendidos como estratégias de desenvolvimento de pessoas para cargos futuros, há diferenças marcantes entre os dois. No primeiro caso, a formalização ocorre no nível legal, sendo um meio de formação e preparação para o mercado de trabalho que não se configura como contrato de trabalho e representa baixo custo para as empresas. Os Programas *Trainee*, por sua vez, são cargos de transição, onde os jovens já assumem como contratados da organização e recebem altos investimentos em sua formação.

Como ressalta Cordeiro (2002) há diferentes lógicas de inserção em função de diferenciadas estratégias adotadas pelas empresas, podendo ser mais qualificantes (voltadas para o desenvolvimento e proteção dos trabalhadores) ou não qualificantes (contratos precários, pouca ou nenhuma política de formação dentro da empresa, falta de sistema de progressão nas carreiras). No caso dos PGT temos um exemplo de inserção qualificante, pois a empresa busca estabelecer uma política de valorização dos seus recursos humanos, tais como condições de trabalho satisfatórias, políticas de formação internas, presença de um sistema organizado de progressão nas carreiras, entre outros, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos seus trabalhadores (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Tais formas de inserção mostram a importância das organizações na construção do ingresso dos jovens no mercado de trabalho, como ressaltado por Dubar (2001) e Vernières (1997). No próximo tópico, serão discutidas as questões referentes aos jovens envolvidos nesse processo e a sua relação com o trabalho.

2.2 Juventude, inserção profissional e os Programas *Trainee*

Segundo Silva (1998, p. 3), os jovens *trainees* são oriundos das universidades brasileiras de primeira linha. Em sua pesquisa, os responsáveis por selecionar *trainees* afirmaram que o talento pode estar em qualquer lugar, porém eles acreditam que este se encontra em maior número nos bons cursos de nível superior. Por isso o foco das propagandas dos PGT nas faculdades melhores conceituadas do país: “por que não ir direto à fonte? Economizar tempo e trabalho e ter a certeza de estar contratando os melhores?”, indagaram os selecionadores das empresas. A boa faculdade, portanto, acaba servindo como porta de entrada, não somente pela qualidade de ensino, mas também pela grande concorrência que o aluno teve que vencer – a qual garante uma base mínima de esforço e conhecimento –, às potencialidades desenvolvidas durante o processo de formação e ao nível cultural do egresso, baseado no ambiente em que esses jovens foram criados e no qual vivem os que nela se encontram (SILVA, 1998).

As rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho, que se tornou instável e dinâmico, fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estarem sempre atualizados para não perderem sua competitividade perante o restante da força de trabalho. Segundo Tulgan (2003), as organizações cada vez mais têm a presença dos jovens em seu comando, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho. Tais elementos definiriam uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere a sua relação com o trabalho, a qual traria uma série de novos desafios para manter estes jovens nas organizações e amenizar os conflitos geracionais que surgem.

Após o ingresso no mundo do trabalho, o jovem passa por um processo de socialização na organização. Formalizada ou não, a socialização dos novatos tem o objetivo de transmitir-lhes os valores e comportamentos esperados pela organização e demonstrar os caminhos para que ocorra uma inserção satisfatória. Pode-se considerar os PGT como parte dessas formas de socialização. Nestes, os jovens aspirantes a executivos passam por fases de



treinamento, em que, além dos aspectos técnicos, interiorizam as formas de comportamento desejadas pela empresa (MARTINS; BULGACOV, 2006).

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

Por todo exposto, os Programas *Trainee* são uma forma de inserção profissional em que os custos do período de aprendizagem e formação dos jovens são incorporados pelas empresas, evidenciando uma tendência contrária ao que se verifica nos programas de estágio, nos quais os custos da formação ficam sob responsabilidade do estudante e da família, visto que o valor da bolsa pode ser bastante baixo. Além disso, os PGT são direcionados a um grupo juvenil que representa uma pequena parcela da população, que frequenta as escolas de primeira linha, evidenciando a construção de um sistema de diferenciação durante a formação e o mercado de trabalho já observado por Bourdieu (1989).

Juntamente com o referencial sobre inserção profissional e trabalho para os jovens, os quais serviram para balizar a abordagem sobre os Programas *Trainee*, buscou-se o embasamento para a coleta de dados. No próximo item, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo para então poder conhecer seus resultados.

3. Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, de cunho qualitativo, uma vez que busca identificar as possibilidades de inserção dos jovens recém-formados no mercado de trabalho como *trainee* e, com isso, analisar o papel dos Programas *Trainee* na inserção profissional destes jovens. Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório, por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados com consultores e especialistas em RH.

A pesquisa baseou-se em dados primários e secundários. Os dados primários foram originados de entrevistas semiestruturadas com o público escolhido, os quais formaram os seguintes grupos: (i) Profissionais de Recursos Humanos (RH) (9); (ii) Jovens que

participaram e não foram aprovados nos PGT (7); e (iii) Jovens que são *trainees* ou *ex-trainees* (24), totalizando 40 participantes, conforme pode ser visto no Quadro 1. O grupo III teve um maior número de entrevistados, pois envolveu participantes diretamente relacionados aos objetivos do estudo. Além disso, o contato com estes foi favorecido por constituírem grupos que mantinham contato, facilitando o acesso a novos participantes pela indicação dos próprios entrevistados.

Optou-se por entrevistar pessoas de diferentes empresas para trazer contextos diversos dos Programas *Trainee*. Embora os participantes e as organizações em questão não sejam identificados 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 meio de contatos preestabelecidos pelos pesquisadores e indicações – dos próprios entrevistados e de conhecidos destes –, caracterizando-se assim o método de conveniência para a escolha dos entrevistados.

Quadro 1– Participantes da pesquisa

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados secundários constituem materiais disponibilizados pelas empresas e consultorias/agências de recrutamento, além de consultas ao material de acesso público, como jornais, *sites* e revistas da área de administração, empregos e negócios. Os materiais sobre PGT serviram para caracterizar as práticas das diferentes instituições pesquisadas, assim como de outras empresas.

O método escolhido para a análise foi o de Práticas Discursivas (SPINK, 2004).

Elas são formadas pela dinâmica, que são os enunciados; pelas formas; e pelos conteúdos, representados pelos repertórios interpretativos. Esta análise não se restringe às produções orais, já que um texto, por exemplo, também constitui um ato de fala impresso. Dessa maneira, matérias no jornal, reportagens em revistas, documentos retirados de *sites* da internet etc. também podem ser considerados atos de fala e são, portanto, passíveis de análise (SPINK; MEDRADO, 2004). A estratégia utilizada no processo de análise e interpretação das falas dos entrevistados focou as práticas discursivas, seguindo uma abordagem construcionista e formando, assim, um caminho adequado para entender a produção de sentidos no cotidiano (SPINK; FREZZA, 2004).

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

Com relação ao grupo II, de jovens que tentaram vaga como *trainee*, mas não conseguiram inserção por este meio, destaca-se que quatro, dos sete entrevistados, afirmaram que ainda têm interesse em ingressar em um PGT, dois deles demonstraram frustração com este tipo de programa, afirmando veementemente que não pretendem mais seguir esta trajetória, seja por não acreditar mais na ideia de que este seja uma “boa oportunidade de ingresso no mercado corporativo” ou por questionar a idoneidade e transparência dos processos de seleção para *trainee*. Ao mesmo tempo, apenas um participante demonstrou indiferença com relação a este tipo de programa, ou seja, não se posicionou contra ou a favor dos PGT, somente afirmou que não pretende mais concorrer ao cargo de *trainee* por estar trabalhando em uma empresa na qual ele visualiza reais possibilidades de crescimento.

Dessa maneira, mesmo sendo um Grupo relativamente pequeno (sete entrevistados) comparado ao total de participantes do estudo, este foi de grande relevância à coleta de dados, pois puderam expressar a ideia que construíram a partir dos processos seletivos que participaram. Além disso, por não possuírem vínculo com empresas que realizam Programas *Trainee*, manifestaram suas opiniões mais livremente e, principalmente, descomprometida com qualquer organização.

Também foram realizados uma triangulação dos dados fornecidos nas entrevistas pelos grupos pesquisados (representantes de organizações e jovens) e um encadeamento dos

resultados encontrados com o referencial teórico e com outros estudos sobre o tema. A seguir, serão apresentados os principais resultados encontrados e a análise destes.

4. Análise dos resultados

Para apresentação dos resultados esta seção está organizada em três partes. Na primeira é apresentado o perfil dos *trainees* e *ex-trainees* entrevistados, destacando as características que marcam este grupo e como os entrevistados percebem estas características, destacando a construção de uma figura no seu imaginário que representaria o *trainee*. No segundo tópico analisa-se como os entrevistados veem o mercado de trabalho e como os Programas *Trainee* se inserem neste contexto. No terceiro momento, explora-se como os Programas *Trainee* constituem uma forma de inserção profissional por se tratar de uma atividade focada nos jovens ingressantes no mercado de trabalho.

4.1 Quem são os *trainees* e *ex-trainees*?

O grupo III constitui-se de 19 pessoas, sendo que 11 permaneceram na empresa onde ingressaram no Programa *Trainee* e oito são *ex-trainees* que saíram da organização em que participaram do PGT. 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
Pietro	Analista Sênior	Pascal	Masculino	26	Rio de Janeiro/RJ	Publicidade	PUC
Taddeo	Gerente	Logo	Masculino	25	Porto Alegre/RS	Jornalismo	UFV
Laura	Analista Sênior	Logo	Feminino	24	Porto Alegre/RS	Administração	UFRGS
Ennio	Gerente Executivo	Logo	Masculino	28	Porto Alegre/RS	Eng. de Controle e Automação Industrial	UFSC
Enrico	Gerente	Logo	Masculino	27	Porto Alegre/RS	Jornalismo	PUC
Martina	Coordenadora	Logo	Feminino	26	São Paulo/SP	Economia	UFRGS
Antonio	Analista	Delphi	Masculino	25	Jaraguá do Sul/SC	Administração	UFSM
Floriano	Analista	Delphi	Masculino	25	Jaraguá do Sul/SC	Eng. Elétrica	UFSM
Emilia	Analista	Delphi	Feminino	27	Jaraguá do Sul/SC	Psicologia	UFSC
Claudia	Assistente 2	Java	Feminino	23	Porto Alegre/RS	Administração e Ciências Contábeis	UFSM

Fonte: Elaborado pelos autores.

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
Lorenza	Administradora	Java	Feminino	28	Rio de Janeiro/RJ	Administração	UERJ
Luigia	Estudante de Mestrado	Python	Feminino	24	Curitiba/PR	Administração e Relações Públicas	UFSM
Danilo	Empreendedor	Sql	Masculino	29	Lajeado/RS	Administração	UFSM
Licia	Consultora	Logo	Feminino	26	São Paulo/SP	Relações Públicas e Direito	UNESP e Mackenzie
Giovanni	Estudante de Especialização	Logo	Masculino	28	Wellesley (EUA)	Administração	ESPM
Carlo	Estudante de Mestrado	Pascal	Masculino	27	Rio de Janeiro/RJ	Administração	UFRGS

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destacam-se as instituições de ensino superior (IES) 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. Considerando que os processos seletivos para ingresso nestas instituições são bastante concorridos e entre os aprovados prevalecem estudantes da classe média (HASENBALG, 2003). Os PGT representam uma segunda seleção em que se reafirma a permanência de um perfil em que se favorecem alguns grupos sociais, evidenciando que é uma forma de inserção profissional que privilegia um grupo específico.

Como cada empresa tem seus objetivos próprios com relação a um Programa *Trainee* e que, deste modo, podem 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 *trainees*, no entanto, foram unânimes ao reconhecer que existem características muito correlatas com relação aos jovens que são selecionados.

O mesmo grupo (III) mencionou como perfil característico do *trainee* basicamente ser jovem, dinâmico, visionário, ter capacidade de comunicação, inteligente, saber trabalhar em grupo, ser ético, maduro, proativo, valorizar a empresa e buscar o aprendizado constantemente, o que, de certa forma, confirma com os perfis traçados pelos outros grupos (I e II). Eles incluíram também alguns pontos que ainda não tinham sido abordados nesta

questão, como ser de classe média, ter formação em universidades reconhecidas e ter tido notas boas, além de ser competitivo e ter ambição. Ou seja, trata-se de uma forma de inserção orientada para um grupo específico de jovens, que acaba por excluir aqueles que não se aproximam deste perfil.

O fato dos gestores buscarem selecionar pessoas com o perfil semelhante pode estimular a competitividade entre os jovens, pois, por mais que todos sejam “especiais” para a empresa, não irão surgir vagas em cargos gerenciais para todos ao mesmo tempo. Isso gera uma concorrência entre os *trainees*, conforme mencionado pelos entrevistados, fazendo com que alguns se dediquem em demasia às suas tarefas, inclusive rompendo a barreira das horas de trabalho, tudo para alcançar o tal desenvolvimento acelerado na carreira, pregado nos discursos empresariais, confirmando os achados de Silva (1998).

4.2 Programas *Trainee* e a formação de mercado de trabalho juvenil

Entre os participantes do grupo I (profissionais de RH), a opinião sobre as atuais condições do mercado de trabalho para os jovens recém-egressos da universidade é de que há vagas a serem preenchidas, mas que a procura por estes espaços é cada vez maior. Por isso, os jovens que buscam meios de inserção profissional antes de completar o período de formação acadêmica, como os estágios, saem em vantagem na busca pelos empregos mais disputados.

Os participantes do grupo de jovens que não ingressaram em PGT (grupo II) corroboram com aquela apresentada pelo grupo I, ou seja, de que há vagas no mercado de trabalho para recém-formados. Porém, estes se mostraram mais críticos com relação à oferta de vagas, como o depoimento a seguir:

[O mercado de trabalho é] bastante corporativista, onde a meritocracia importa pouco. [...] Um recém-formado que não possui experiência no mercado de trabalho terá bastante dificuldade em se inserir no meio. Por este motivo, muitas vezes, o Programa *Trainee* é uma boa opção para quem está iniciando uma carreira. (IGNAZIO, 27 anos, formado em Administração e Economia, doutorando)

Os respondentes do grupo II também se mostraram críticos com relação aos próprios jovens recém-egressos das universidades, que buscam inserção no mercado de trabalho por meio dos Programas *Trainee*. Segundo uma entrevistada:

Os recém-graduados fantasiam muito com o *status* conseguido após a formatura e esperam que os empregos dos sonhos surjam já nas primeiras oportunidades [...] sou

jovem [também], trago comigo a ânsia e necessidade de executar tarefas e ter responsabilidades e, para tanto, preciso de uma oportunidade, mesmo que no primeiro instante não seja para desempenhar as tarefas mais desejadas por mim. (TEODORA, 24 anos, formada em Administração, assistente administrativo)

Para a maioria dos jovens do grupo II, o mercado de trabalho está longe de apresentar amplas oportunidades. Em decorrência desta escassez de vagas, destacam a grande concorrência e a necessidade de ter bons relacionamentos, experiência e qualificação para a conquista do emprego, corroborando com os achados de Silva (2010). Com isso, justificam a importância de recorrer a cursos extracurriculares e de pós-graduação, pois “a graduação hoje é pouco para o mercado” (ANNA, 23 anos, formada em Ciências Sociais, professora e coordenadora).

Merece destaque que, entre os elementos citados, qualificação e relacionamentos não dependem unicamente da competência do sujeito, mas estão ligados aos capitais cultural e social de sua família. Ter frequentado um curso em uma instituição reconhecida pela qualidade do ensino contribui para uma imagem de formação superior de melhor qualidade, que por sua vez é influenciado pelo percurso de formação no ensino fundamental e, sobretudo, médio. Já os relacionamentos estão ligados à participação nas atividades dos grupos sociais daqueles que estão envolvidos nestes processos seletivos (gerentes, diretores etc.). Desta forma, realização de intercâmbios, cursos de idiomas reconhecidos, trabalho voluntários em organizações reconhecidas são algumas experiências que contam favoravelmente e, ainda que não sejam determinantes, criam uma vantagem para aqueles que têm acesso.

Para os participantes do grupo III, *trainees* e *ex-trainees*, o mercado de trabalho para jovens recém-formados também está muito concorrido, mas, para quem tem qualificação, há boas oportunidades de emprego, como ilustra o depoimento a seguir:

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

Os Programas *Trainee*, assim como também para alguns entrevistados do grupo II, aparecem como uma das boas oportunidades para jovens recém-formados iniciarem a carreira. Seja por que há cada vez um maior número de profissionais formados, ou por não ser exigida experiência para assumir o cargo de *trainee*.

[...] apesar do discurso de que há vagas pra todos, se o jovem não entrar como *trainee* ou algo do gênero, vai ter dificuldades pra entrar, isso porque o número de formandos está cada vez maior e as vagas, menores. (CARLO, 27 anos, ex-*trainee* da Pascal, mestrando)

Observa-se que embora as vagas de *trainee* sejam consideradas as melhores opções disponíveis no mercado, as características dos candidatos com maiores chances de ingresso são as mesmas descritas por Silva (1998), confirmando o grau de elitização dos PGT. Além disso, nota-se que os entrevistados estão falando de um mercado de trabalho específico, formado por postos elevados em grandes organizações, uma vez que reforçam que os Programas *Trainee* são uma das formas de conseguir ingressar, sendo estes uma modalidade de programa de desenvolvimento de pessoas característico de grandes corporações, reconhecida pela possibilidade de crescimento acelerado e altos salários (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012)

Há também os que visualizam os problemas pós-inserção no mercado de trabalho, lembrando que a entrada do jovem recém-formado nas organizações também pode causar conflitos, principalmente pela sua ansiedade em ascender rapidamente na carreira, conforme mostraram os estudos de Guerreiro e Abrantes (2005). Embora a pesquisa dos autores mencionados tenha sido realizada com jovens portugueses, essa demonstra ter resultados semelhantes no presente estudo, pois ambos sinalizam a motivação dos jovens para expor novas ideias, realizar novos projetos e, também, obter promoções, como mostra o depoimento de Marcelo (26 anos, *trainee* da Pascal): “Além disso, vejo um choque entre a ‘geração x’ e a ‘geração y’ que chega querendo mudar o mundo [...] do dia para a noite. Acho que há muita ansiedade em crescer rápido e o mundo não acompanha os desejos dos jovens”.

A referida pressa dos jovens em conseguir um bom emprego, assumir responsabilidades e alcançar rapidamente novas posições confirma a ideia de Gorz (2004), de que esses teriam desenvolvido uma relação específica com trabalho, uma vez que tiveram de conviver com as mudanças no mercado de trabalho. Guimarães (2005) complementa que os jovens são os precursores de uma mudança no significado dos valores atribuídos ao trabalho e ao emprego, assim seriam mais focados em buscar a sua realização pessoal, independente da organização, diferentemente das gerações passadas, socializadas sob a ética do trabalho e mais propensas em passar mais tempo dedicadas à mesma organização.

As opiniões são distintas em relação ao tema abordado, o que é compreensível devido ao fato de se tratar de atores em diferentes posições neste sistema. No entanto, todos lembram a necessidade de qualificação, pois estão inseridos num mercado altamente



competitivo. Além disso, parece evidente que as vagas para *trainee* são uma das melhores oportunidades no mercado de trabalho corporativo, principalmente em função dos melhores salários comparados às vagas para iniciantes e pela possibilidade em adquirir experiência por meio destes programas.

Desta forma, os Programas *Trainee*, tanto para aqueles que participam quanto para os que em algum momento almejavam ingressar, têm se constituído como um mercado de trabalho específico (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2011), voltado para o público jovem e marcado por uma elevada seletividade e incentivo a concorrência e crescimento acelerado.

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

Destaca-se, primeiramente, que por mais que a essência da formação de jovens esteja presente em quase todos os discursos, os objetivos-fins dos PGT foram apresentados por meio de ideias diferentes. No total, foram 40 entrevistados e muitas respostas distintas, no mínimo 15 definições acerca de “o que é Programa *Trainee*” para todos os participantes, confirmando os resultados de Moreira (1997). Reflexo do descompasso de expectativas entre os jovens envolvidos neste processo e os gestores das empresas promotoras deste tipo de programa. Afinal, como ter os mesmos objetivos com relação a um Programa *Trainee* se não se parte de uma coesa ideia inicial do que ele significa?

No entanto, mesmo sendo pequena a abrangência dos Programas *Trainee* como meio de inserção profissional para os jovens em relação à quantidade egressos do ensino superior, há algumas considerações importantes sobre o papel destes, como a comparação com programas de estágio e o fato de o jovem adquirir experiência durante as etapas de um PGT. Conforme as profissionais de recrutamento: “Os Programas *Trainee* podem ser uma segunda chance pra quem não conseguiu programa de estágio” (STELA, coordenadora da Algol, órgão de RH).

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

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

Assim, os PGT apresentam-se como uma boa oportunidade de ingresso no mercado de trabalho para jovens recém-formados, já que não é exigida experiência anterior e, ainda, são feitas promessas de um longo período de treinamento para estes jovens. Além disso, como se observa na fala anterior, reforçam frequentemente que os *trainees* constituem um grupo diferenciado, uma vez que os processos seletivos são bem mais rigorosos que aqueles de estágio.

Confirma-se a ideia de que estes programas são uma forma de inserção profissional qualificante (CORDEIRO, 2002), em que prevalecem as políticas de valorização e reconhecimento dos participantes, formando um grupo diferenciado de trabalhadores. Grupo este que teria características que os diferenciariam dos outros milhares de candidatos que ao não ingressarem talvez não tenham o mesmo caminho de inserção.

Sendo um período focado em complementar a formação e no desenvolvimento acelerado, representam um custo elevado para as empresas, evidenciando que, embora a lógica predominante na inserção profissional atual seja a transferência do custo de aprendizado do cotidiano organizacional para os jovens por meio de experiências prévias, no caso dos Programas *Trainee* este custo é incorporado pelas empresas.

Há, contudo, quem acredite em um possível novo redirecionamento destes programas com a emergência de um novo tipo, chamado “Programa *Trainee* Executivo”, que busca recrutar profissionais mais experientes e com mais tempo de trabalho para ocupar cargos gerenciais nas organizações. Com relação a esta possível tendência observada no mercado de oportunidades para *trainees*, os participantes do grupo I, de profissionais de RH, têm opiniões distintas.

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

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

O surgimento desta nova modalidade está ligado a alguns problemas encontrados nas organizações após a conclusão destes programas, como a não correspondência das expectativas de desempenho por parte dos jovens *trainees*. Desta forma, o Programa *Trainee* Executivo tem o objetivo de selecionar pessoas teoricamente mais maduras e preparadas para assumir cargos de relevância na estrutura organizacional. Este fato revela uma possível contradição na proposta feita no recrutamento de *trainees*, pois é dito que não é necessário ter experiência para assumir responsabilidades na organização, mas, ao mesmo tempo, busca-se encontrar uma saída para a falta de experiência de alguns profissionais. Isto evidencia, que embora seja um programa orientando para a inserção profissional do jovem, as políticas de gestão ainda não consideram que o amadurecimento do jovem neste período pode ser mais lento que o treinamento predominantemente técnico e gerencial recebido durante os programas.

Portanto, a partir da utilização corrente de expressões, como “mercado de trabalho aquecido”, “mercado competitivo”, “o mercado quer pessoas jovens e qualificadas”, utilizadas pelos participantes, constata-se que o mercado de trabalho para jovens recém-formados se mostra promissor com relação às oportunidades para este público, pois há possibilidades de inserção em organizações corporativas mesmo para os candidatos sem experiência. Porém, isso é para os “preparados”, como os que cursaram a graduação em uma universidade de renome e agregaram investimentos em formação no currículo, tidos como “necessários” para uma boa colocação no mercado, como domínio de idiomas e experiência no exterior, pois é cada vez maior a concorrência para as vagas ditas melhores, como as dos Programas *Trainee*, evidenciando que se trata de um modelo de inserção que favorece um grupo juvenil específico, constituindo uma forma de inserção qualificante, mas excludente, voltada para um perfil juvenil bastante específico.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar o papel dos Programas *Trainee* no processo de inserção profissional dos jovens. Ressalta-se que no processo de inserção profissional não



estão presentes apenas elementos objetivos, mas também subjetivos como representações sociais sobre os espaços de trabalho (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2011). Desta forma, ainda que numericamente sua representatividade seja pequena como forma de ingresso nas empresas, é importante considerar como estes refletem no imaginário dos jovens profissionais, uma vez que representam uma forma de desenvolvimento acelerado e uma forma de rápido acesso a grandes organizações.

O fato de apresentar diferentes pontos de vista acerca da definição de um mesmo termo já representa um dado importante desta pesquisa. Constatou-se uma concentração de respostas semelhantes nos grupos de jovens entrevistados (II e III), evidenciando-se que para estes dois grupos a ideia central é praticamente a mesma, ou seja, que os Programas *Trainee* atraem um grande número de jovens, no qual poucos são selecionados e que receberão um tratamento diferenciado, tanto em capacitação como no acesso às chances de chegar a cargos de liderança estratégica na empresa. Tais programas são, portanto, um meio de inserção diferenciado nas empresas para jovens recém-graduados. Entretanto, a visão do grupo de profissionais de RH (I) é que os PGT representam um investimento da empresa em jovens capacitados, ou seja, muitas vezes é exigido do jovem que ele já tenha um alto nível de desenvolvimento técnico e comportamental, mas que não necessariamente irão ocupar um cargo de liderança no futuro.

Há, ainda, a utilização por parte de algumas empresas da marca de Programa *Trainee* para atrair milhares de jovens e, após a seleção, estes são alocados às suas funções sem o período de treinamento e o tratamento diferenciado dos demais colaboradores prometido na etapa de recrutamento e seleção pelas empresas tão almejado pelos jovens que buscam dar os primeiros passos na construção da carreira corporativa. Este tratamento diferenciado refere-se a maiores oportunidades de treinamento e uma ascensão mais rápida na carreira se comparado aos demais colegas que não passaram pelo Programa *Trainee*. Ao mesmo tempo, há os jovens que utilizam o fato de terem sido *trainees* somente como uma vantagem para pleitear vagas em outras empresas, ou seja, junto com o nome da universidade que ingressou a participação no Programa *Trainee* cria uma nova credencial de distinção a ser indicada no currículo.

Assim, nas falas sobre os Programas *Trainee* prevalece a ideia de um espaço diferenciado, altamente seletivo, que permite acelerar a carreira e crescer rapidamente na organização ainda durante o processo de inserção profissional. No entanto, como as poucas vagas são disputadas por milhares de candidatos reforça-se a ideia de alta competição e da



necessidade de ter um perfil específico para conseguir ingressar, perfil este que é caracterizado por jovens de classe média, egressos de instituições de primeira linha. Desta forma, os Programas *Trainee* constituem tanto uma forma de inserção qualificante, por possibilitar o rápido desenvolvimento de jovens profissionais, quanto uma inserção excludente, que destaca que esta é uma forma de ingresso da qual a maioria dos jovens egressos do ensino superior não podem participar.

O espaço crescente na mídia, os altos investimentos das organizações e a capacidade de mexer com o imaginário e a vida dos jovens são inferências que evidenciam a importância de aprofundar a noção sobre os Programas *Trainee*, dada a sua polissemia. Este estudo, porém, não buscou somente respostas, mas novos questionamentos, na tentativa de uma futura teorização deste fenômeno que tem relevância, mas que ainda não é suficientemente explorado ou se faz de maneira incipiente na academia. Para tanto, buscou-se ouvir diversos atores envolvidos neste processo na busca de um entendimento dentro de uma diversidade de ideias a respeito dos Programas *Trainee*.

Uma das limitações deste estudo foi a impossibilidade de entrevistar os *trainees* de todas as empresas participantes, assim como não foi possível a participação de todos representantes das empresas dos *trainees* e *ex-trainees* entrevistados. Acredita-se também que houve dificuldade de conseguir que *trainees* que permaneceram nas empresas relatassem os problemas que encontram ou encontraram, e/ou as empresas admitirem que não tiveram (ou não deram) oportunidades de ascensão propostas aos seus *trainees*.

No que se refere à inserção profissional, nota-se um exemplo de ingresso no mercado de trabalho fortemente marcado pela ação das políticas de desenvolvimento de pessoas das empresas, sobretudo grandes corporações. Os participantes destes programas são representantes de uma juventude privilegiada que, embora não seja significativa em números absolutos, já inicia sua trajetória sendo preparada para assumir cargos elevados nas organizações, podendo ser o grupo que futuramente comandará as grandes empresas do país. Para estudos futuros, ficam algumas questões: seria este um modo de inserção para os futuros altos executivos? Ou quanto a participação em um PGT interfere na sequência da carreira?

Para finalizar, espera-se que este seja um passo para que esta discussão seja ampliada e posteriormente aprofundada, como por exemplo, por meio do material veiculado nos meios de comunicação social sobre os Programas *Trainee*. Estes podem servir de ricos subsídios para futuras pesquisas, pois reproduzem o discurso propagado pelas organizações sobre o que se espera dos profissionais que serão “bem-sucedidos”.

Referências

ALVES, Natália. Inserção profissional dos jovens: do problema social ao objeto sociológico. **Artigos – Universidade Federal Fluminense**. 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/ejtrabalhadores/artigo-02.htm>>. Acesso em: jan. 2010.

AMORIM, Lucas. A seleção mais concorrida do Brasil. **Portal Exame**. São Paulo, n. 959, p. 1-3, 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.

BITENCOURT, Betina M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Programas *Trainee*: jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo v. 14, p. 102-135, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **La noblesse d'état**: grandes écoles et esprit de corps. Paris: Les éditions de Minuit, 1989.

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

CORDEIRO, João P. Modalidades de Inserção Profissional dos Quadros Superiores nas Empresas. **Sociologia, problemas e práticas**, Lisboa, n. 38, p. 79-98, 2002.

DUBAR, Claude. La construction sociale de l'insertion professionnelle. **Education et Sociétés**, Paris, v. 7, n. 1, p. 23-36, 2001.

FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANZOI, Naira L. Inserção profissional. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 1. ed. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 163-165.

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.



HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 229-231.

GALLAND, Olivier. **Sociologie de la jeunesse**. Paris: A. Colin, 2007.

GONTIJO, Maria C. L. **Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional**: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de Programas de *Trainees*. 2005. 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, 2005.

GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. Trad. Ana Montoia. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2004.

GUERREIRO, Maria D.; ABRANTES, Pedro. Como tornar-se adulto: processos de transição na modernidade avançada. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo v. 20, n. 58, p. 157-212, jun. 2005.

GUIMARÃES, Nadya. Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil? In: ABRAMO, Helena W.; BRANCO, Pedro P. M. (Orgs.). **Retratos da Juventude Brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

MARTINS, Samantha T.; BULGACOV, Yara L. M. Programa de *Trainee*: da fantasia à realidade, reflexos na identidade e vida pessoal dos jovens executivos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília, 2006.

MOREIRA, Carlos A. **Programas de Trainee e processos planejados de mudança cultural**: em busca de conexões. 1997. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 1997.

NICOLE-DRANCOURT, Chantal. Histoire d'un sujet et statut du sujet. In: LUROL, M. (Org.). **Les jeunes et l'emploi**: recherches pluridisciplinaires. Paris: La Documentation Française. 1996. p. 113-150.

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. 1996. 313f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1996.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

POCHMANN, Marcio. **A inserção ocupacional e o emprego dos jovens**. São Paulo: ABET, 1998. v. 6. (Coleção ABET Mercado de Trabalho)

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Ponto de partida: Juventude e Mercado de trabalho. In: FERRAZ, Deise Luiza; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar (Orgs.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 89-112.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria. Contribuições das abordagens francesas para o estudo da inserção profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 1, p. 63-73, jan./jun. 2012.

RÜBENICH, Nilson V.; CAVEDON, Neusa R.; PICCININI, Valmiria C. Bah! Como é que pode? Essa gurizada tão nova com tanta oportunidade! A igualdade e a meritocracia em um programa de *trainee*. In: CRITEOS, 2, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.

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

SILVA, Marileia M. Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre os jovens: o discurso da meritocracia em questão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 243-260, jan./mar. 2010.

SPINK, Mary J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary J.; FREZZA, Rose M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, Mary J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 17-39.



SPINK, Mary J.; LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 93-122.

SPINK, Mary J.; 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.

TRAINEE AMBEV. Ambev vence prêmio Isto É Dinheiro na categoria Gente. **Ambev**. São Paulo, p. 1, 1 set. 2011. Disponível em: <<http://www.traineeambev.com.br/2011/09/01/gente-ambev-vence-premio-istoe-dinheiro-na-categoria/>>. Acesso em: set. 2011.

TULGAN, Bruce. Generational Shift: what We Saw at the Workplace Revolution. **Rainmaker Thinking**, New Haven, volume, número, p. 1, 17/09/2003. Disponível em: <<http://www.rainmakerthinking.com/pdf%20files/genshift.pdf>>. Acesso em: nov. 2010.

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