

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DENIS DE FREITAS

CONSTRUÇÃO DE CARREIRA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA ANÁLISE
DO DISCURSO DE *TRAINEES*

CURITIBA

2015

DENIS DE FREITAS

**CONSTRUÇÃO DE CARREIRA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA ANÁLISE
DO DISCURSO DE TRAINEES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Área de Concentração em Psicologia, Departamento de Psicologia, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profª Drª Luciana Albanese Valore

CURITIBA

2015

Catálogo na publicação
Cristiane Rodrigues da Silva – CRB 9/1746
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

F866c Freitas, Denis de

Construção de Carreira na Contemporaneidade:
uma análise do discurso de *trainees*. /Denis de Freitas.
– Curitiba, 2015.

110 f.

Orientadora: Prof^a Dr^a Luciana Albanese Valore.
Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Setor de
Psicologia. Universidade Federal do Paraná.

1. Psicologia Organizacional. 2. *Trainee*. I. Título.

CDD 158.7


ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA

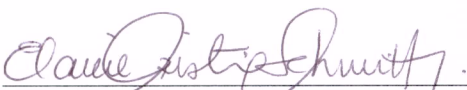
Às 14h00 horas do dia onze de dezembro do ano de dois mil e quinze, na sala 208 do prédio Histórico desta Universidade, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de **MESTRE EM PSICOLOGIA**, o mestrando **DENIS DE FREITAS**, tendo como Título da Dissertação “**CONSTRUÇÃO DE CARREIRA NA CONTEMPORANEIDADE: UMA ANÁLISE DO DISCURSO DE TRAINEES**”. Constituíram a Banca Examinadora a Professora Doutora Luciana Albanese Valore, orientadora, Professora Doutora Elaine Cristina Schmitt Ragnini, da Universidade Federal do Paraná UFPR e a Professora Doutora, Lis Andréia Pereira Soboll, da Universidade Federal do Paraná UFPR como titulares. Após a exposição do mestrando, os membros da Banca Avaliadora fizeram suas considerações e declararam o aluno:

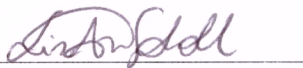
- Aprovado sem restrições.
 Aprovado mas na condição de tomar as seguintes providências:

- Reprovado.

Eu Luciana Albanese Valore, orientadora, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.


Prof.ª Dr.ª Luciana Albanese Valore
Universidade Federal do Paraná
Professora Orientadora


Prof.ª Dr.ª Elaine Cristina Schmitt Ragnini
Universidade Federal do Paraná
Professora titular


Prof.ª Dr.ª Lis Andréia Pereira Soboll
Universidade Federal do Paraná
Professora titular

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Luciana Albanese Valore, pela confiança, paciência e dedicação, sempre me respondendo prontamente (inclusive nos feriados). Obrigado pelas inúmeras palavras de sabedoria e motivação, como: “cada conquista é feita de outras pequenas conquistas”. Foi um apoio que fez toda a diferença, principalmente, nos momentos mais difíceis, tornando-se uma referência de profissional em minha formação docente.

Agradeço a outros professores, que tanto contribuíram com reflexões e ensinamentos: Elaine Schmitt, Eduardo Serrano e Lis Andrea Soboll. Obrigado pela dedicação e pelo tempo destinado ao trabalho.

Agradeço aos colegas de grupo de orientação, pelo apoio e pelas discussões nas várias reuniões de supervisão.

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou e acreditou que daria tudo certo. Que por inúmeras vezes compreenderam e respeitaram minhas ausências para “dissertar”.

Agradeço aos amigos próximos, que pude dividir as angústias e recompor as energias.

Agradeço aos trainees, que foram solícitos e dispostos, prontificando-se a participar desta pesquisa.

Agradeço à CAPES, pelo auxílio financeiro.

Então escrever é o modo de quem tem a palavra como isca: a palavra pescando o que não é palavra. Quando essa não-palavra – a entrelinha – morde a isca, alguma coisa se escreveu. Uma vez que se pescou a entrelinha, poder-se-ia com alívio jogar a palavra fora. Mas aí cessa a analogia: a não-palavra, ao morder a isca, incorporou-a. O que salva então é escrever distraidamente.

Clarice Lispector

RESUMO

O mundo do trabalho contemporâneo é marcado por transformações sociopolíticas e econômicas que se estabeleceram partir do último quarto do século XX, gerando novas formas de relação com o trabalho e novos modos de construção de carreira. Momento histórico que se expandem também a utilização de programas trainees, os quais têm se destacado por processos seletivos altamente competitivos e exigentes, em busca de jovens “talentos” para serem treinados e ocuparem cargos estratégicos e/ou gerenciais em grandes empresas. A presente pesquisa teve como objetivo central analisar, pelo viés do discurso de jovens trainees, os sentidos atribuídos ao programa e as possíveis configurações de carreira. Realizaram-se seis entrevistas semiestruturadas com profissionais que vivenciaram o ingresso e a participação em programas trainees. Utilizou-se como referencial metodológico a Análise Institucional do Discurso, atentando-se ao modo pelo qual os participantes organizavam suas falas e as relações que se estabeleciam com outros discursos, produzindo e, ao mesmo tempo, sendo produzido por eles num movimento em que se assumem regularidades e singularidades. Verificou-se nos discursos dos entrevistados que os sentidos atribuídos ao programa trainee remetem a um meio diferenciado de inserção no mercado de trabalho, ao passo que se vislumbra um caminho recheado de benefícios oferecidos pela organização a um profissional em início de carreira. Uma oportunidade de destacar-se no mercado de trabalho, ganhando reconhecimento, visibilidade, (auto) conhecimento e abrindo as fronteiras de atuação. Assume-se então uma relação de troca com o programa, que investe muitos recursos no jovem talento e, em contrapartida, exige desses profissionais um alinhamento de perfil e esforços à altura do investimento ofertado. Apesar de assumirem traços tradicionais de carreira, ao vislumbrar um trajeto organizacional visando a progressão vertical na hierarquia, os entrevistados se caracterizaram como indivíduos predominantemente proteanos, com grandes habilidades de mudar de forma conforme as demandas do ambiente, subjetivando-se como auto gestores e protagonistas da própria carreira, movimentando-a como bem desejarem em busca do sucesso psicológico.

Palavras-chave: mundo do trabalho, carreira, contemporaneidade, discurso, trainees

ABSTRACT

The world of contemporary work is marked by socio-political and economic transformations that have settled from the last quarter of the twentieth century, creating new relationships with work and career building new modes. Historical moment also expand the use of trainee programs, which have been highlighted by highly competitive and demanding selection process in search of young "talent" to be trained and occupy strategic positions and / or management in large enterprises. This research was mainly aimed to analyze, by the discourse of bias young trainees, the meanings attributed to the program and potential career settings. There were six semi-structured interviews with professionals who have experienced the entry and participation in trainee programs. It was used as a methodological framework Institutional Discourse Analysis, paying attention to the way in which the participants organized their lines and the relationships established with other discourses, producing and at the same time, being produced by them in a movement in which assume regularities and singularities. It was found in the interviews that the meanings attributed to the trainee program refer to a different means of entering the labor market, while it sees a stuffed way of benefits offered by the organization to a professional early-stage. An opportunity to stand out in the job market, gaining recognition, visibility, (self-) knowledge and opening the acting borders. It is assumed then an exchange relationship with the program, which invests many resources in the young talent and, in turn, requires these professionals a profile alignment and efforts proportionate to the offered investment. Although taking traditional traces career, to envision an organizational path aimed at vertical progression through the ranks, the respondents were characterized as predominantly individuals that seems with great abilities to change shape as the environment demands, as self managers and players of one's career, moving it as well wish to seek psychological success.

Keywords: world of work, career, contemporary, discourse, trainees

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
2.1 AS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO	9
2.2 A NOÇÃO DE CARREIRA AO LONGO DA HISTÓRIA	23
2.3 PROGRAMAS TRAINEES	30
3 MÉTODO	37
3.1 A ANÁLISE INSTITUCIONAL DO DISCURSO COMO ANALÍTICA DA SUBJETIVIDADE	37
3.2 PROCEDIMENTOS	43
4 ANÁLISE DOS DISCURSOS	45
4.1 MOTIVAÇÕES PARA A INSERÇÃO NO PROGRAMA	46
4.1.1 Afinidade pessoal com a área	46
4.1.2 “Aceleração de carreira”	49
4.1.3 “Vontade de aprendizado”	51
4.1.4 Remuneração atraente	52
4.2 O QUE PRECISA PARA SER TRAINEE	53
4.2.1 “Alinhamento com a empresa”	54
4.2.2 Ter vontade de absorver e fazer a diferença	55
4.2.3 “Saber se vender”	58
4.2.4 Não pode forçar o perfil	60
4.3 O QUE A EMPRESA ESPERA DO TRAINEE	64
4.3.1 “Vestir a camisa da empresa”	64
4.3.2 Esforços e resultados à altura da oportunidade recebida	66
4.4 A EXPERIÊNCIA NO PROGRAMA: EXPECTATIVAS, APRECIÇÕES E (NÃO) ARREPENDIMENTOS	68
4.4.1 Mais exposição: “a oportunidade de tentar melhorar as coisas”	68
4.4.2 “Planejamento”	71
4.4.3 “Abraçar a causa de te desenvolver”	73
4.4.4 Eu não me arrependo, mas será que vou querer isso para sempre?	75
4.5 CONSTRUÇÃO DE CARREIRA	78

5 PROGRAMA TRAINEE E NOÇÕES DE CARREIRA: ALGUMAS REFLEXÕES POSSÍVEIS	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	107
Apêndice 1: Roteiro de Entrevista	107
Apêndice 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	108

1 INTRODUÇÃO

Um amor, uma carreira, uma revolução: outras tantas coisas que se começam sem saber como acabarão.
Jean Paul Sartre

Pode-se dizer que nos dias de hoje a empregabilidade é uma conquista, um triunfo, principalmente quando se trata do mundo corporativo, pois o indivíduo deve provar estar adequado às competências consideradas fundamentais para exercer a posição que busca. Uma formação no ensino superior por si só já deixou de ser um diferencial e se tornou apenas mais um pré-requisito para angariar posições consideradas de sucesso. A cada dia que passa as exigências de qualificação profissional se amplificam e todo profissional que aspira a cargos de média/alta posição hierárquica deve estar em constante desenvolvimento profissional para se manter empregado ou obter um crescimento profissional - ninguém pode se estagnar na busca de qualificação.

Além do constante aperfeiçoamento técnico, o indivíduo deve se mostrar uma pessoa dotada de boas capacidades comportamentais. Exige-se uma espécie de personificação do modelo perfeito de profissional, de um profissional ideal. Cabe ao indivíduo a responsabilidade de adaptação às demandas do mundo do trabalho, tecnicamente e subjetivamente, provando seu valor enquanto capital humano, numa era em que o mercado de trabalho é marcado por incertezas e alta competitividade. Por essas e outras razões, desenvolver uma carreira profissional, e não simplesmente obter uma colocação no mercado de trabalho, não é uma tarefa simples. São esses indivíduos, que se dedicam ao desenvolvimento de uma *carreira*¹ na contemporaneidade, que se tornam nosso principal tema de interesse na presente pesquisa.

Segundo Dias & Soares (2009), um bom planejamento de carreira deve compreender uma avaliação pessoal daquilo que o indivíduo deseja para sua

¹ Cabe aqui destacar que o conceito de carreira pode ser concebido de diferentes formas, de acordo com cada autor e época, como aprofundaremos no capítulo específico sobre carreira. De momento, podemos conceber o termo como a trajetória da vida profissional.

vida profissional e ainda estar atento às exigências e demandas do mercado de trabalho. Além disso, novas formas de carreira têm se desenvolvido a partir de transformações socioeconômicas e políticas, que se estabeleceram com a globalização, a precarização do trabalho e o grande desenvolvimento tecnológico por volta da década de 1970, gerando novas formas de relação com o trabalho. De acordo com Lemos (2013), há uma transformação na forma de conceber o envolvimento dos profissionais, impactando em transformações na concepção de carreira:

Nos marcos da empregabilidade, a qualificação profissional deixa de ser somente uma atividade concentrada em um período da vida do trabalhador, para tornar-se uma exigência permanente pela atualização das capacidades adquiridas, um movimento individual constante em direção à conquista de novas habilidades e disposições. Subjacente a esse entendimento está a noção de que uma nova atitude frente ao trabalho é esperada e essa atitude vem modificando a concepção tradicional de carreira (LEMOS, 2013, p.51).

Trata-se de mudanças nas formas de emprego e o desemprego estrutural que trazem exigências de novas competências, habilidades e talentos para se manter empregado (COUTINHO, KRAWULSKI & SOARES, 2007). Habilidades estas que são muito distintas da primeira metade do século XX, quando a sociedade era baseada no emprego linear e proporcionava segurança ao sujeito (DIAS & SOARES, 2009). Nesse contexto de transformação, de rápido desenvolvimento tecnológico, novas formas de gestão do trabalho e instabilidade no emprego, intensifica-se a necessidade de qualificação profissional, como descrito por Treff e Gonçalves (2008):

O trabalhador, particularmente o brasileiro, se viu diante de uma das consequências mais perversas e mais significativas: o aumento das exigências profissionais (educação formal, aperfeiçoamentos, conhecimentos, habilidades...) para a manutenção do emprego e/ou para se conseguir um novo (p.4).

Sendo assim, a flexibilização do mercado atinge os trabalhadores ao exigir que eles se adaptem às constantes mudanças no processo produtivo (SENNETT, 2009). Agora o profissional que pleitear o sucesso profissional deve lidar com a exigência de estar em constante desenvolvimento. Há uma ênfase na flexibilidade, a qual pede que os trabalhadores se comportem com

agilidade, que assumam riscos e que se tornem cada vez menos dependentes de regulamentos formais (SENNETT, 2009).

Conseqüentemente, “a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições, está fenecendo, e também a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho” (SENNETT, 2009, p. 21). Ou seja, a partir desse cenário do mercado de trabalho, a tendência de carreira profissional não é mais estável e linear como em meados do século passado. Para Dias e Soares (2009), antigamente as trajetórias profissionais poderiam ser previamente determinadas de acordo com a empresa que o indivíduo fosse trabalhar. Hoje, “com a intensidade das mudanças econômicas e sociais, as carreiras passam a ser marcadas pela instabilidade e descontinuidade na progressão” (DIAS & SOARES, 2009, p.212).

A partir dessa conjuntura social, pode-se pressupor que, se a exigência de qualificação profissional e, conseqüentemente, adaptação, é tão frequentemente expressada no discurso corporativo, é porque determinadas práticas sociais devem ter se naturalizado e, conseqüentemente, instituem-se como caráter de verdades sobre um modo de se relacionar e de ser no mundo do trabalho. Essas práticas propiciam um saber de que o profissional deve ser de certa maneira e não de outra. Chamaremos essas práticas de *instituição*², referindo-nos a um conceito fundamental de nossa *estratégia de pensamento* - a Análise Institucional do Discurso (AID) de Marlene Guirado (2009) – que compreende essas práticas como um conjunto de relações sociais que se repetem e, nessa repetição, legitimam-se. Essas práticas institucionais caracterizam-se pela naturalização de verdades, como se sempre tivessem sido de uma dada forma, desconhecendo sua origem social e outra forma de ser.

Voltando à questão da competitividade empregatícia, é importante observar que a mesma se desenvolve a partir de uma demanda de alta habilidade competitiva por parte das organizações para se manterem no mercado. Uma característica fundamental desse enquadre histórico-cultural, por parte das organizações, é o incremento dos programas de treinamento e a

² O conceito de instituição será melhor aprofundado no decorrer do trabalho, principalmente no capítulo do método.

busca acirrada pelos trabalhadores considerados mais talentosos. Nessa época os cargos de alto nível hierárquico tornaram-se ainda mais cobiçados e passaram a ser, frequentemente, associados às posições de sucesso. É nessa conjuntura que se expande a utilização de programas *trainees*, que hoje têm se destacado por um processo seletivo altamente competitivo, exigente e promissor.

Os *trainees* são considerados a “nata profissional”: aprovados em processos seletivos que chegam a ter mais de 400 candidatos por vaga (PATI, 2014), esses selecionados são treinados para ocuparem cargos estratégicos e/ou gerenciais nas empresas num curto espaço de tempo (COSTA, 1994). Acreditava-se na virada do século que, no Brasil, cerca de 60% das grandes companhias já tinham programas *trainees*, nos quais se investiam mais de R\$60 milhões por ano (DIMENSTEIN, 2000). Geralmente os slogans destes programas trazem discursos de sucesso na carreira, de rápido crescimento profissional, de remuneração acima do mercado e de possibilidade de assumir posições estratégicas em menor tempo. Dessa forma, passar em um programa de *trainee*, por si só, já proporciona grande prestígio aos candidatos. Mas, além da concorrência do processo seletivo, os *trainees* precisam se dedicar nas etapas de treinamento visando à efetivação na empresa e ao retorno do investimento realizado pela organização.

O presente estudo tem como finalidade a análise da construção de carreira de *trainees*, numa era marcada pelas altas exigências de qualificação profissional e incertezas. Tal inquietação teve seu início quando o pesquisador trabalhava na área de recursos humanos, ocasião em que recebia uma imensa quantidade de currículos em busca de emprego, geralmente de profissionais com muitos cursos, diversas experiências profissionais, de pessoas que dedicavam sua vida ao trabalho, mas que não eram aprovadas em processos seletivos porque não se “encaixavam” no perfil da vaga cobiçada. Esse “simples” acontecimento lançava a reflexão de que, para se ter um emprego almejado, é preciso muito mais do que vontade de trabalhar e domínio do ofício. As organizações esperam que um profissional qualificado demonstre um perfil além do meramente necessário, espera-se um profissional adaptado a um modelo idealizado de profissional. Essa é uma demanda que, ao exigir do trabalhador uma adaptação técnica e comportamental, coloca-o em tensão com

os discursos empresariais³, possibilitando que, ao construir suas imagens de profissional e de carreira, submeta-se ou não às práticas discursivas instituídas. Ou seja, nas relações com os discursos do mundo do trabalho contemporâneo se produzem, também, modos de fazer carreira e modos de subjetivação do trabalhador contemporâneo.

Partiu dessa inquietação o interesse em investigar quais posições o trabalhador é chamado a ocupar nesse discurso de empregabilidade e como constrói sua carreira em seu discurso. Parte-se então de uma concepção de sujeito que é institucional⁴, característico da perspectiva da AID, buscando o modo com que esse sujeito se coloca nas relações discursivas produzindo e, ao mesmo tempo, sendo produzido pelo discurso num movimento em que se assumem regularidades e singularidades.

Assim, elegeram-se os *trainees* como objeto de estudo por ter em vista o fato de que, aparentemente, eles se aproximam muito de uma personificação dos padrões ideais de competências e habilidades exigidos, ou pelo menos esperados, no mundo corporativo da atualidade. Como aponta Benossi (2010), os *trainees* têm como modelos ideais os executivos bem sucedidos e se caracterizam pela apologia ao sacrifício do sujeito, realizada pelo trabalho excessivo como meio para atingir um alto padrão de vida e uma posição de poder. Com isso, os chamados “talentos”, foram considerados peças singulares para a investigação dos modos de construção de carreira na contemporaneidade.

Concebe-se então, a partir da AID, que há discursos do mundo do trabalho que são (re)produzidos e naturalizados como se fossem verdades a serem seguidas e que, na relação com esses discursos, produzem-se subjetividades. A partir disso concordamos com a afirmação de Debord (1997/1967) ao dizer que, “os homens estão mais parecidos com seu tempo do que com seus pais” (p.182). Nesse sentido, a análise desse cenário socioeconômico trazido até aqui desperta uma série de questionamentos acerca das formas de subjetividades que nele são produzidas. Em uma sociedade cujo discurso apregoa cada vez mais a flexibilidade, a busca ativa

³ O termo “tensão” remete à correlação de forças que caracteriza o conceito de *poder* foucaultiano. Uma descrição de como esse jogo acontece e em que medida possibilita uma singularidade do sujeito será realizada com maior profundidade no capítulo do método.

⁴ A noção de sujeito institucional será aprofundada no capítulo do método.

de qualificação profissional, a doação psicológica ao trabalho e a busca por talentos comportamentais, é intrigante pensar como se reproduzem esses discursos e em que medida os mesmos se fazem presentes na vida cotidiana desses profissionais, bem como, de que maneira essas instituições regulam a constituição de seus modos de subjetivação.

Na literatura, encontram-se pesquisas que buscam investigar temas similares ou que tangenciam os questionamentos da presente dissertação. Pode-se dizer que as transformações do mundo do trabalho já fazem parte de uma temática bastante debatida na atualidade, com exemplos de Leite (1994), Antunes (1995), Harvey (1996), De Masi (1999a; 1999b), Grisci (1999), Freitas (2000), Castells (2001), Silva e Garcia (2002), Antunes e Alves (2004), Silva e Biehl (2006), Merlo e Lapis (2007), Treff e Gonçalves (2008), Luna (2012) dentre outros, entendendo que estas transformações passam a constituir formas de construção da carreira diferentes de épocas passadas, como apontam os estudos de Chanlat (1995; 1996), Arthur e Rousseau (1996), Dutra (1996; 2002), Oliveira e Bastos (2000), Hall (2002); Bendassolli (2005; 2008; 2009), Kilimnik, Sant'anna e Castilho (2007), Sullivan e Baruch (2009), Dias e Soares (2009), Sennett (2009), Silva et al. (2011), Ribeiro (2014).

Nos estudos que tratam diretamente sobre os *trainees*, a maior parte tem se dedicado ao relato de experiências das empresas que desenvolveram programas *trainees*, visando frequentemente à análise dos resultados obtidos com o programa, a exemplo os estudos de Costa (1994), Oliveira (1997), Martins, Dutra e Cassimiro (2007), Ramos (2009), Fonseca (2009), Godoi et al. (2009), Brantes (2011), Cruz et al. (2011), Assis et al. (2012). Outros pesquisadores se propõem a uma análise sobre os programas *trainees* enquanto forma de inserção profissional: Bitencourt (2011), Bitencourt, Piccinini, Oliveira e Gallon (2012a; 2012b). E, finalmente, podem-se encontrar algumas pesquisas que se dedicam a analisar os programas *trainees* a partir de um foco nos aspectos psicológicos, a exemplo de Martins (2004), Gontijo e Melo (2005), Dobermann (2006), Leal (2007), Benossi (2010), Regatieri e Soboll (2012), Mota, Saraiva & Couto (2013).

A presente dissertação é mais uma parte desse movimento de pesquisa que se propõe a investigar a construção dos discursos do atual mundo do trabalho e as novas configurações de carreira no contexto dos *trainees*. Tal

pesquisa fundamenta-se, a partir da AID, na concepção de que toda prática institucional produz e reproduz verdades, bem como subjetividades.

Partindo dessa concepção, é convidativa a proposta de investigar como as noções de carreira, bem como de profissional qualificado da contemporaneidade, se construíram, assim como analisar em que medida os trainees ocupam e recusam esses lugares discursivos, entendendo que assim eles se constituem como sujeitos. Tal raciocínio fomenta os seguintes questionamentos que norteiam o desenvolvimento deste estudo: quais sentidos são atribuídos ao programa trainee? quais as motivações para o ingresso no programa? como lidam com as demandas do processo seletivo? Quais imagens de profissional qualificado são produzidas? Quais são suas imagens de carreira? Quais são seus ideais na vida?

Para facilitar o manejo desses questionamentos, a partir do modo de pensar da Análise Institucional do Discurso, procura-se responder à seguinte questão: **quais sentidos são atribuídos pelos participantes, em seus discursos, ao programa trainee? Nisso, como configuram a noção de carreira?**

Sendo assim, como objetivo central de pesquisa, buscou-se analisar, pelo viés do discurso de jovens trainees, os sentidos atribuídos ao programa e as possíveis configurações de carreira. Como objetivo específico, visou-se analisar os modos de subjetivação delineados no discurso dos participantes. Como já anunciado, esse intuito parte do pressuposto de que, a partir de práticas sociais naturalizadas, legitimam-se noções de verdades e se produzem sujeitos. Essas construções discursivas serão analisadas a partir de um recorte do objeto institucional que se aproxima da psicanálise, na medida em que se interessa pela realidade psíquica como estruturada pelo sujeito no discurso, as relações tal como simbolizadas por quem as fazem, nas palavras de Guirado (2009): “as relações, tal como imaginadas, reconhecidas e desconhecidas pelos que as fazem, no e pelo discurso” (p.151).

Nesse sentido, julgamos pertinente a análise do tema proposto visto a dimensão do trabalho na vida do homem moderno enquanto elemento constituinte da subjetividade humana. Pode-se dizer que o trabalho não simboliza apenas uma forma de obtenção de renda, mas representa toda uma organização de vida e de subjetividades, ele passa a determinar horários,

atividades, relacionamentos, reconhecimento social, padrão de vida e relações com o tempo livre (SELIG & VALORE, 2010). Entende-se que, para alguns, o trabalho é encarado como uma atividade de pertencimento social e, para outros, pode ser encarada como fonte de sentido da vida (ALBORNOZ, 1986; SELIG & VALORE, 2010), o que nos leva à conscientização sobre a importância de analisar as práticas sociais que se estabelecem na relação homem/trabalho, principalmente na ordem dos discursos que aparentemente podem nos passar despercebidos, como se não pudessem ser de outra forma. Além disso, o público escolhido ainda foi pouco estudado na literatura, por um viés psicológico, e se faz cada vez mais importante compreender quais os modos de construção de carreira desses jovens profissionais, que possivelmente se tornarão os futuros jovens executivos de grandes empresas. Nessa perspectiva, espera-se que a pesquisa contribua para uma atuação mais efetiva dos psicólogos na área de orientação de carreira.

Sendo assim, a análise do tema proposto se torna possível a partir de uma abordagem que comporte analisar o modo de produção de verdades, a partir do discurso, e os efeitos subjetivos dessa relação. Com esse objetivo, como já dito, optou-se por utilizar como referencial teórico-metodológico a Análise Institucional do Discurso (AID), proposta por Marlene Guirado (2009), que propicia uma leitura da relação Instituição-Discurso-Sujeito como instâncias constituídas mutuamente.

Os capítulos seguintes da dissertação prosseguem estabelecendo uma contextualização, retomando historicamente as transformações do mundo do trabalho e suas produções discursivas - o que proporciona uma compreensão dos modos de fazer carreira na contemporaneidade - e uma caracterização mais detalhada sobre os programas *trainees*. Em seguida, aprofundaremos no capítulo do método a estratégia de pensamento da AID, apontando também os procedimentos realizados para coleta e análise dos dados. Posteriormente, passaremos para a análise propriamente dita das produções discursivas e, por fim, dedicaremos um espaço para discussão articulando nossa análise com outras produções científicas. É importante frisar que, pelo viés da AID, o trabalho de análise do material pesquisado é considerado o resultado da pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 AS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO

Para se investigar os modos de construção de carreira na contemporaneidade⁵ há que se fazer, mesmo que brevemente, uma caracterização histórica, social e geográfica das relações homem/trabalho, pois estes são efeitos de discursos predominantes desde a civilização Greco-romana, a tradição judaico-cristã, a ascensão do capitalismo e mais especificamente das transformações socioeconômicas datadas a partir da década de 70, as quais acabam por nortear a difusão dos programas *trainees* e as novas concepções de carreira.

Na Grécia Antiga, por exemplo, o trabalho era entendido como degradante, inferior e desgastante. O cidadão deveria ser poupado do trabalho, pois este impedia as pessoas de possuírem virtudes. Assim, o mesmo era da alçada dos escravos, reduzindo o conceito às atividades braçais executadas pelos que trabalhavam. Por outro lado, atividades liberais como a política, a arquitetura e a medicina não eram tidas como trabalho. No Império Romano, o trabalho não sofria grandes transformações, pois, baseada no escravismo, a estruturação da sociedade também sustentava a forma clássica de pensá-lo (BORGES & YAMAMOTO, 2004; ARIÈS & DUBY, 2009).

Já durante a Idade Média, percebem-se mudanças na estrutura das sociedades e da economia. De acordo com Laner (2005), o modo de produção escravista cedeu lugar ao feudal e a figura do escravo (até então o trabalhador) passou a confundir-se com a do servo. Ainda segundo a autora, nesse período desenvolve-se o uso de novas formas de energia e novas técnicas de fabricação, bem como o comércio, transferindo posteriormente o maior símbolo de riqueza, da terra para o dinheiro. Esses acontecimentos transformaram de modo significativo a concepção do trabalho (LANER, 2005).

⁵ Cabe salientar que não é o objetivo do presente estudo discutirmos sobre qual seria a nomenclatura mais adequada para o nosso atual momento histórico (modernidade, modernidade tardia, pós-modernidade etc.). Sendo assim, trabalharemos com o termo contemporaneidade enquanto qualidade de contemporâneo que, de acordo com o Dicionário do Aurélio (FERREIRA, 1993), remete ao que é do mesmo tempo, que é da época atual.

Aqui se faz importante apontar uma outra característica que viria a se tornar fundamental para a compreensão do trabalho na contemporaneidade: o domínio sobre o tempo. De acordo com Laner (2005), se por um lado a Idade Média herdou do mundo greco-romano uma forte tradição de organizar o tempo, por outro, reforçou a supremacia da religião no domínio do mesmo⁶. Domínio que começa a se transformar no início do século XIII com a substituição dos sinos das fábricas por relógios mecânicos, fazendo com que as torres laicas se sobressaíssem às torres das igrejas, bem como quando o mercador descobre o valor do tempo concomitantemente a exploração das suas rotas comerciais (LANER, 2005).

É interessante dar-nos conta de que os discursos do trabalho oscilam entre desprezo e valorização. Laner (2005) destaca que o início do processo de valorização do trabalho pode ser concebido através da adesão voluntária ao trabalho manual fornecido pelos monges (a partir do século VI), baseada na necessidade de salvação do homem e de sua aproximação a Deus pelo trabalho:

O trabalho passava, então, a ser considerado um modo importante para expiar os próprios pecados, punir o próprio corpo (enquanto fonte de tentações) e mortificar o próprio orgulho. Neste contexto, o modelo de trabalhador era aquele do *Deus artifex* (Deus criador) sendo que somente o *opus manuum* (trabalho das mãos) poderia combater as tentações da carne, assim como as ligadas ao sexo e à gula (LANER, 2005, p.22).

De acordo com Albornoz (1986), a herança judaico-cristã aparece hoje misturada à herança Greco-romana. A autora descreve que nos primeiros tempos do cristianismo o trabalho também era visto como punição para o pecado, como fim de caridade e para afastar pensamentos maus provocados pela preguiça e ociosidade. Mas com a reforma protestante há uma reavaliação do trabalho no cristianismo, em que, com Lutero, o trabalho passa a representar um caminho religioso para a salvação e a profissão associa-se a vocação, enquanto o ócio torna-se uma evasão antinatural e pernicioso. E a partir de Calvino, o trabalho se associa à ideia de predestinação, acreditando

⁶ Por exemplo, a substituição do ritmo decídario do calendário romano pela divisão hebdomadária – a sequência de 7 dias em que dedica-se seis dias ao trabalho e o sétimo a sua pausa, recordando a criação do mundo, em que Deus trabalhou seis dias e repousou no sétimo.

que é pelo trabalho árduo que alguém pode chegar ao êxito, mesmo que alguns sejam predestinados à miséria (ALBORNOZ, 1986). Na Renascença o trabalho assume um caráter de estímulo para o desenvolvimento do homem, e não mais como um obstáculo, uma penitência. Momento este que o homem torna-se criador de sua própria atividade e pode realizar-se pelo labor (ALBORNOZ, 1986). A concepção secularizada do trabalho considera-o um instrumento para atingir objetivos de valor econômico, tendo o trabalhador então que se adaptar às exigências do contexto (LANER, 2005).

Destacamos aqui o papel das obras de Adam Smith (1723–1790), considerado o pai da economia clássica. Smith postula a especialização do trabalhador em uma única tarefa, pela natureza das aptidões individuais. Entende-se, pois, a divisão do trabalho como propensão da natureza humana, o que naturaliza uma divisão entre pobres e ricos como mal-sucedidos e bem-sucedidos, bem como o trabalho duro como requisito para o sucesso (BORGES & YAMAMOTO, 2004). Sobre esse discurso, descrevem os autores:

Funda-se numa concepção segundo a qual o trabalho é uma categoria central que os indivíduos devem tomar como prioridade em suas vidas, porque deverá prover a abundância geral e o sucesso individual. Por isso, deve ser exercido de forma planejada, padronizada e disciplinada. Esse trabalho vale tanto mais quanto seja produtivo (e não pelo seu conteúdo). Para atingir estes alvos (valores sociais), é tratado como uma mercadoria, simplificado, exigindo requisitos mínimos de qualificação, mas dedicação máxima (BORGES & YAMAMOTO, 2004, p. 31).

É importante ressaltar que as diferentes noções do trabalho na história da humanidade sempre se construíram gradualmente, marcados por jogos de assujeitamentos e resistências⁷. É a partir disso, pois, que a presente revisão dedica-se a suscitar diversos movimentos discursivos da concepção do mesmo. Podemos aqui pressupor que é com o desenvolvimento do capitalismo que se naturaliza uma imagem mais usual do que hoje se entende por trabalho, demarcada por suas crises e inovações. Como descrevem Merlo e Lapis (2007), “as suas diferentes fases de desenvolvimento foram marcadas por importantes mudanças em termos de inovações tecnológicas, qualificação do trabalhador, modos de organização do trabalho e da produção [...]” (p.61).

⁷ Ver noção de discurso e instituição no capítulo do método.

Evidencia-se, pois, uma série de implicações para a organização da sociedade a partir do capitalismo, tais como: a separação do ambiente doméstico e do trabalho; o crescimento das cidades e separação do campo; a necessidade de padronizar a qualidade dos produtos e procedimentos na fábrica; a adoção de disciplina; o surgimento de funções de direção e gerência etc. (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

Em meados do século XVIII, na Inglaterra, temos um período chamado de Primeira Revolução Industrial. Momento marcado pelo uso da máquina a vapor, pelo uso intensivo de mão-de-obra assalariada, por condições pesadas e insalubres de trabalho na indústria têxtil, e pelas resistências operárias às condições de trabalho⁸ (MERLO & LAPIS, 2007). De acordo com Merlo e Lapis (2007), gradualmente o trabalhador passa a ter expropriado seu saber-fazer, ao mesmo tempo em que aumenta a divisão das tarefas.

No final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos, temos um período chamado de Segunda Revolução Industrial, momento marcado pelo uso da eletricidade para alimentar os motores das fábricas (MERLO & LAPIS, 2007). Além disso, como apontam Borges e Yamamoto (2004), um período caracterizado por fatores socioeconômicos e políticos que propiciam um contexto favorável à promoção de formas de gerenciar o trabalho, bem como ao desenvolvimento de sustentações científicas à organização do mesmo. Época que então são difundidos, paralelamente, o taylorismo e o fordismo.

A partir dos anos 1910, o taylorismo se configura como uma nova cultura de administração científica do trabalho, propondo a racionalização da produção e a economia do tempo, como descrevem Merlo e Lapis (2007):

a administração científica de Taylor visava racionalizar a organização do trabalho, o que envolveu buscar normas, procedimentos sistemáticos e uniformes. Pela observação, pela descrição e pela medição, seria possível simplificar as operações, eliminar os movimentos desnecessários, lentos e ineficientes e encontrar 'o modo melhor', o movimento certo e mais rápido em todos os ofícios. Embora a cronometragem já houvesse sido utilizada para coordenar

⁸ É importante destacar que as resistências dos trabalhadores aparecem como correntes de forças, marcando as relações de poder que produzem os discursos predominantes da época. De acordo com Merlo e Lapis (2007), os atos se davam desde sabotagens da produção até a realização de greves. O movimento sindical ainda era fraco e o Estado não exercia muita função de regulação das relações trabalhistas.

e acelerar o trabalho, com Taylor, o estudo do tempo, associado ao estudo dos movimentos, levou à busca do único e melhor método de execução como norma a ser seguida permanentemente pela empresa (p.62).

O taylorismo propõe que os trabalhadores sejam poupados de pensar e possam dedicar-se a repetir movimentos ininterruptamente com rapidez e exatidão. Método este que radicaliza e naturaliza uma distinção entre quem planeja (gerência) e quem executa (operador), entre o saber e o fazer. Além disso, cada tarefa passou a corresponder a um posto de trabalho, exigindo o aprimoramento das formas de seleção e treinamento dos trabalhadores, o que ficou conhecido como “o homem certo no lugar certo” (BORGES & YAMAMOTO, 2004; MERLO & LAPIS, 2007).

Se com o taylorismo já se tinha o controle dos tempos de trabalho, com a associação dos princípios fordistas efetiva-se a conexão entre as diferentes tarefas. As contribuições fordistas consistiram na mecanização e na produção em massa, inovando pelo uso da cadeia de montagem sobre a esteira rolante e estabelecendo o controle do tempo então pela cadência da máquina e não mais pela supervisão humana direta (BORGES & YAMAMOTO, 2004; MERLO & LAPIS, 2007). Como aponta Cipolla (2003):

A transformação da manufatura em esteira transforma o taylorismo numa imposição da própria tecnologia. Tempos e movimentos adequados não são mais uma determinação externa ao trabalhador e, portanto, passível de oposição, mas uma necessidade de adaptação do próprio trabalhador ao ritmo do trabalho coletivo agora ditado não pelo próprio trabalho coletivo mas pela velocidade do transporte do produto em processo através dos trabalhadores da fábrica. Assim, quando o taylorismo advém de um sistema mecânico temos o que se chama de fordismo. Assim, a esteira nada mais seria do que a mecanização do taylorismo. The one best way passa a ser uma necessidade do próprio trabalhador, tem que emanar do próprio trabalhador, como condição de sua permanência na empresa. E isso é possível graças à divisão das operações em tarefas de detalhe em relação às quais o ritmo da esteira impõe ao trabalhador a adoção do modo mais eficaz de realizá-la (p.84).

Dessa forma, mais do que um sistema de produção, o taylorismo-fordismo denotou esforços para o ajustamento do trabalhador às suas necessidades (Luna, 2012). As inovações tayloristas também incluíam acréscimos salariais e prêmios por produção com objetivo de estimular o desempenho individual e associá-lo ao desejo de aumentar a produção (HELOANI, 1996). Enquanto isso, no fordismo, além de acréscimos salariais,

vinculava-se o pagamento integral também a bons hábitos na vida em geral. Como descrevem Borges e Yamamoto (2004), “os empregados eram avaliados quanto à dedicação à família, aos cuidados com a casa, à aplicação do salário, aos hábitos de poupança, ao uso de bebidas alcoólicas, entre outros aspectos” (p.37). Por mais que os modos de organização do trabalho tayloristas-fordistas não tenham sido implantados homoganeamente em todo o mundo nem em todos os setores econômicos faz-se possível perceber suas influências nos discursos contemporâneos do trabalho.

De acordo com Merlo e Lapis (2007), o modelo fordista foi recebido no mundo como a busca da felicidade por meio do aumento do consumo, caracterizando o *american way of life*, no final da segunda guerra mundial, associando os “aumentos salariais para estimular o consumo e, de certa forma, convencer o trabalhador a submeter-se ao ritmo acelerado de trabalho, deixando o prazer para a vida no pós-trabalho [...]” (p.65).

Visando à recuperação do mundo no pós segunda guerra mundial, consolida-se o intervencionismo estatal em muitos países, especialmente nos europeus, apoiado nas políticas keynesianas, se opondo às ideias liberais de Adam Smith – o chamado Estado do Bem-estar (Welfare State). A abordagem keynesiana da economia tinha como ponto central a noção de ciclo progressista ou virtuoso, na qual, como descrevem Borges e Yamamoto (2004), considerava-se que “o consumo gera demanda de produtos, que gera empregos e estes, por sua vez, mantém ou aumenta os níveis de consumo” (p.39). A aplicação deste modelo de desenvolvimento proporcionou nas décadas de 1940 e 1950, nos países centrais do capitalismo, a chamada Idade de Ouro do Capitalismo, enquanto era tomado como um ideal a ser alcançado nos países subdesenvolvidos (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

O modelo taylorista-fordista predominou como modo de organizar o trabalho até meados dos anos 1970, quando os países capitalistas avançados vivenciaram um período de crise, juntando baixas taxas de crescimento e altos índices de inflação, bem como as críticas humanísticas ao modelo do Estado de Bem-Estar, abrindo novas discussões sobre a concepção do próprio trabalho e seu papel estruturante na vida das pessoas (BORGES & YAMAMOTO, 2004). Como descrevem Merlo e Lapis (2007):

o movimento estudantil passou a criticar os valores e o modo de vida prevaletentes no sistema capitalista. Acirraram-se as lutas dos trabalhadores diante do trabalho parcelado, repetitivo, especializado, com rígida disciplina e severo controle. A esse contexto agregaram-se os choques do petróleo, o término da convertibilidade do dólar em ouro e a flutuação das moedas. As consequências expressaram-se na inflação ascendente e na diminuição dos investimentos na produção (p.65).

Com a ruína do “socialismo real” e a falência do modelo de Estado do Bem-Estar, configuram-se, a partir desse período (do quarto final do século XX), as transformações do mundo do trabalho que acabam por delinear o que chamamos de contemporaneidade. Sobre esse momento, a literatura dedicada a discutir temas pertinentes às relações de trabalho tem apontado rápidas mudanças econômicas, sociais e culturais, em especial, no contexto produtivo com implicações tanto nas relações sociais quanto para o modo como os sujeitos se constituem na contemporaneidade (ANTUNES, 1995; GRISCI, 1999; BORGES & YAMAMOTO, 2004).

Para superar a crise anterior, as empresas passaram a buscar alternativas para além da rigidez do modelo taylorista-fordista, mesclando com outros processos produtivos, “onde o cronômetro e a produção em série e de massa são ‘substituídos’ pela flexibilização da produção, pela ‘especialização flexível’, por novos padrões de busca de produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado” (ANTUNES, 1995, p. 23).

Destaca-se, pois, entre as mudanças de maior impacto, o grande salto tecnológico, com os avanços da microeletrônica – desenvolvendo a informática, a automação, a robótica e a telemática – possibilitando o aumento da produtividade humana e a maximização do uso dos recursos disponíveis (ANTUNES, 1995; LEITE, 1994). Momento em que, com a redução dos mercados e o acirramento da concorrência entre as empresas, a automação rígida com base eletromecânica sob a égide do fordismo se torna obsoleta, pois não comporta modificações no tipo ou na sequência das operações, sendo então só adequada para produção em massa (LEITE, 1994). Por outro lado, a flexibilidade dos equipamentos microeletrônicos atende precisamente à nova realidade, como descreve Leite (1994), “pelo fato de serem ‘programáveis’, as máquinas com base técnica na microeletrônica permitem rápidas adaptações às flutuações do mercado e podem ser utilizadas tanto nas produções em

grandes séries como nas de pequenos e médios lotes” (p.84). Além disso, a autora aponta que as novas tecnologias possibilitam uma maior integração do conjunto do processo produtivo, permitindo ainda uma redução no tempo de produção total das mercadorias.

Castells (2001) que se atém à análise da nova conjuntura histórica a partir da revolução da tecnologia da informação, aponta que “a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação” (p.55). No entanto, cabe salientar que, como observa Leite (1994), a expressão “inovação tecnológica” não se restringe às inovações em equipamentos, mas abarca também as novas tendências de organização do processo de trabalho. Antunes (1995) cita como exemplo os Círculos Controle de Qualidade (CCQs), a Gestão Participativa, os programas de Qualidade Total e a entrada do toyotismo, este mesclando-se ou até mesmo substituindo o padrão taylorista-fordista.

Cabe citar com destaque o modelo da “especialização flexível” de Sabel e Piore, o qual tem como base a descentralização da atividade produtiva, apoiada justamente na flexibilidade de produção propiciada pela microeletrônica. Esta propunha a constituição de um grande número de pequenas e médias empresas integradas verticalmente entre si, marcando a reintegração do trabalho de execução e de concepção (rompido no taylorismo) e a polivalência dos trabalhadores, os quais desempenhariam tarefas variadas e seriam submetidos a treinamentos mais amplos. Os autores receberam muitas críticas apontando a impossibilidade de generalização do modelo e o caráter epidérmico das mudanças (LEITE, 1994; ANTUNES, 1995).

Antunes (1995) aponta que, apesar dessas experiências de acumulação flexível terem trazido muitas consequências, foi o toyotismo, modelo japonês de gestão, que causou mais impactos e atingiu uma escala mundial. De acordo com Malaguti (1996), o toyotismo desenvolve-se de 1950 a 1970, de acordo com as necessidades de aperfeiçoamento da Toyota. Diferentemente do fordismo em que havia a primazia da produção sobre o consumo, no modelo japonês é a demanda que impulsiona a produção, como descreve Antunes (1995):

A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo just-in-time (p.33).

Para atender às demandas mais diversificadas de mercado, no melhor tempo e com melhor qualidade, faz-se necessário um trabalhador polivalente, que opere várias máquinas (diferentemente do fordismo), que seja flexível e que se adapte facilmente a mudanças bruscas de atividades, bem como que tenha autonomia decisória, com o intuito de diminuir a necessidade de supervisão (ANTUNES, 1995; MALAGUTI, 1996). De acordo com Malaguti (1996), também se faz necessária a repartição das empresas em pequenos grupos de trabalho, o que provoca reações psicológicas de autocontrole como a introjeção dos valores da empresa e a emulação, estimulando a competição e o orgulho dos integrantes. Segundo o autor, o trabalhador identifica-se com o produto de seu trabalho, responsabilizando por ele, por sua qualidade e pelo nome da empresa, criando um sentimento de “comunidade”, em que a empresa passa a ser considerada uma extensão do seu lar.

Borges e Yamamoto (2004) chamam a atenção ao fato de que, se no modelo anterior (taylorista-fordista) o bem estar era uma compensação pelo trabalho duro, nos novos modelos gerenciais o bem estar torna-se um elemento para a própria realização das tarefas. É importante observar que também mudam as competências exigidas dos trabalhadores. Se antes o “pensar” operário deveria ser eliminado, nos novos modos gerenciais as organizações buscam habilidades complexas nos trabalhadores, tais como: raciocínio abstrato, capacidade de guiar-se por objetivos, de resolver problemas, de trabalhar em grupo, de negociação, etc. (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

Antunes (1995) também destaca que no toyotismo há um processo de horizontalização, em que, à medida que se ampliam as áreas de atuação produtiva, estende-se a produção de elementos básicos às subcontratadas (terceirizadas). Dessa forma, o autor cita que “kanban, just in time, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total,

eliminação do desperdício, 'gerência participativa', sindicalismo de empresa, entre tantos outros elementos, propagam-se intensamente" (p.34).

Siqueira (2004) chama atenção que, nesse contexto de transformações, "as grandes empresas passam a exercer um poder cada vez maior e influenciam os mais diversos governos, norteando os rumos da economia e da vida social, ao passo que o Estado se torna cada vez mais diminuto, cedendo espaço para as empresas e para organizações do terceiro setor" (p.15).

O autor ainda destaca que o indivíduo passa a exercer um papel de grande relevância nas empresas, tornando-se o principal ativo dela e sendo considerado fundamental para o sucesso dos modelos de gestão. Passa-se então a investir no desenvolvimento da criatividade dos funcionários para que eles possam estar aptos para inovar em suas atividades e o treinamento torna-se um processo de alto investimento em que se objetiva que os trabalhadores internalizem os valores da empresa. Cabe frisar que, como aponta Andrade (2011), o discurso de valorização do indivíduo não torna necessariamente a empresa mais humanizada, pois não trata de preocupar-se com as necessidades humanas em primeiro lugar - o indivíduo continua sendo visto apenas como uma fonte de rendimento. Ou como afirma Mattos (2013), o valor das pessoas está em suas qualificações:

Discursos contemporâneos sobre competências e habilidades visam menos às pessoas e mais às suas qualificações e capacidades. Se ainda válidas, são merecedoras de bônus ou promoções; se desatualizadas, é por falta de responsabilidade do próprio funcionário em não se desenvolver e enfrentar o risco de sua substituição. Hoje, sugere-se a ideia de substituir competências, não mais de "demitir pessoas (p.18).

De acordo com Luna (2012), desde a década de 1990, há no cenário nacional uma apologia a um perfil adequado às empresas reestruturadas, em que se destacam "o comportamento flexível e proativo, ligado à criação e à inovação organizacional, e um destacado espírito empreendedor, necessário à implementação dos processos de terceirização" (p. 112).

Na obra "os exuberantes anos 90", Stiglitz (2003) faz uma análise dos anos 90, descrevendo como a década é caracterizada por um grande boom e, ao mesmo tempo, por colapsos que atingiram não só os EUA mas todo o mundo. O autor destaca que nessa época a remuneração dos CEO'S das

grandes empresas norte americanas elevaram-se a níveis desconhecidos, tornando-se muito maiores que a de seus colegas no exterior, o que os transformou em figuras cada vez mais admiradas e vistas como ídolos dos jovens universitários.

Mas logo após o boom da década vieram os problemas de fraudes empresariais, de falta de política de regulação e recessão em vários países, levando o mundo ao colapso. A partir disso, Stiglitz (2003) descreve que o desemprego cresceu em todo o mundo e a lealdade empregatícia passou a ser considerada um valor de tempos passados, como cita o autor:

Dunlap, CEO da Sunbeam, que ganhou reputação por dispensar trabalhadores e cortar custos com uma falta de compaixão jamais vista, pode ter sido um caso extremo, mas foi emblemático da nova cultura. Demita trabalhadores tão logo fique claro que você não precisa deles. Você sempre poderá contratá-los novamente no futuro (STIGLITZ, 2003, p.203).

De acordo com Balassiano e Costa (2013), trata-se de uma nova era de incertezas, marcada por processos de redução de postos de trabalho, tais como downsizing, reengenharia, terceirização, fusões e incorporações. Também amplia-se a contratação de mão-de-obra como prestadores de serviços, evitando estabelecer um vínculo empregatício. O autor ainda aponta que é justamente essa rotatividade que gera as incertezas nas relações entre a empresa e o profissional. Dessa forma, o empregado não tem clareza sobre seu aproveitamento e evolução na empresa, enquanto esta enfrenta dificuldades para reter os profissionais que se destacam. Para Sennett (2009), trata-se de um momento marcado como a era do curto prazo, em que se corrompem os laços de confiança mútua e lealdade, não podendo se estabelecer objetivos de longo prazo.

Para Bridges (1995), o que chamamos de emprego está se destituindo. Ele descreve que a partir desse período as pessoas tendem a ter cada vez mais dificuldade em encontrar estabilidade de emprego, pois isto passa a depender mais da pessoa, de suas qualidades e menos da posição ou da organização. Com isso, ele sugere que a estabilidade passa a depender da capacidade do sujeito em desenvolver três características: a flexibilidade; se mostrar atraente ao empregador; a mentalidade de se ver como um fornecedor externo que visa realizar uma tarefa específica.

Ao passo que as empresas transferem ao indivíduo toda a responsabilidade de seu crescimento na organização, a lealdade à empresa é substituída por um comportamento mais individualista dos profissionais, como descrevem Balassiano e Costa (2013):

As relações empresa-trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Não que isso seja uma novidade, afinal os mencionados processos que têm levado à eliminação de postos de trabalho já caracterizam bem tais predicados. A diferença é que o trabalhador passa a retribuir na mesma moeda: utilizar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional. Terminadas as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos, o indivíduo procura outra fonte de aprendizado, ou seja, outra empresa onde possa ampliar o seu nível de conhecimento e desenvolver-se (p.2).

De acordo com Siqueira (2004), hoje o cenário do mundo do trabalho ainda é marcado por poucas garantias de estabilidade no emprego. As empresas anseiam pelo comprometimento de seus funcionários, mas se preocupam muito pouco com a estabilidade de seus empregados. O indivíduo é responsabilizado por manter sua empregabilidade num cenário altamente competitivo e variável, sendo levado a buscar atualização contínua. Como afirma Coelho (2013), “esse, de empregado por toda a vida, deveria tornar-se empregável por toda a vida” (p.95). Sendo assim, “o desemprego torna-se um fantasma cada vez mais frequente na vida do trabalhador, que vive em constante ansiedade face à incerteza do dia de amanhã” (SIQUEIRA, 2004, p.32).

A construção do conceito de empregabilidade atualiza as concepções de carreira e de qualificação profissional. De um lado há quem acredite que isso propicia liberdade aos trabalhadores e, de outro, quem acredite que há uma responsabilização excessiva sobre algo que o trabalhador controla pouco (LEMOS, 2013). Sennett (2009) aponta que há uma naturalização do discurso de responsabilização do trabalhador por coisas que estão além de seu controle, como a própria dispensa no trabalho.

Para Lemos (2013), no que se refere à questão de obtenção de emprego, a retomada da ideologia liberal no cenário político e econômico é a tônica que desloca o debate da dimensão coletivista (característica dos discursos socialista e keynesiano) à dimensão individualista (base do discurso liberal). “Estar empregado ou não passa a ser uma responsabilidade do

indivíduo que deve se fazer atraente para o mercado de trabalho” (LEMOS, 2013, p.58).

Enfim, os discursos do atual cenário do mundo do trabalho trazem, dentre tantos aspectos, a alta flexibilização e incerteza. O indivíduo passa a ser responsabilizado por sua adaptação às qualidades necessárias para se manter empregado. Assim, alerta Coelho (2013):

O dia-a-dia não é previsível, a cada minuto há situações inesperadas exigindo respostas diferentes e imediatas. Aquele que não diversificar seu foco de interesse, não estiver atento às constantes mudanças e não desenvolver as competências exigidas pela conjuntura estará fora não só do mercado de trabalho, mas também do convívio social, pois a comunidade exige que seus membros sejam ativos, participantes e agentes transformadores do status quo (p.97).

Como apontam Lemos e Rodriguez (2008), “na era da empregabilidade, a estabilidade deixa de ser uma virtude e passa a ser sinônimo de acomodação e falta de visão do trabalhador” (p.2). Dessa forma, Sennett (2009) indica que o profissional deve ter a capacidade de ceder e recuperar-se, tal como uma árvore:

Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas (p.53).

Para Bauman (2001), a natureza da contemporaneidade é como a fluidez dos líquidos: não se atêm muito a qualquer forma e estão sempre prontos a mudá-la; não prendem o espaço nem prendem o tempo. “Ser moderno passou a significar, como significa hoje em dia, ser incapaz de parar e ainda menos capaz de ficar parado” (p.37). Sendo assim, as mudanças na reestruturação produtiva instituem novos regimes temporais, propiciam novos modos de ser, atravessados pelo movimento e pela velocidade (GRISCI, 1999).

Tais discursos propiciam uma nova forma de construção de carreira na contemporaneidade, em que imperam ainda algumas características do modelo

tradicional, mas que passa também a englobar novas tendências de ação, como veremos no capítulo a seguir.

2.2 A NOÇÃO DE CARREIRA AO LONGO DA HISTÓRIA

Para falar de carreira, faz-se necessário evocar as estruturas socioeconômicas, os valores dominantes e as características do mercado de trabalho em cada contexto histórico (CHANLAT, 1995). Feito isto, no capítulo anterior, vimos como diferentes estruturas socioeconômicas foram delineando diferentes formas de concepção de carreira.

Segundo Martins (2010), a noção de carreira é recente do ponto de vista histórico, pois, tendo como origem da palavra a derivação do latim *via carraria*, remetendo à estrada para carros, é somente a partir do século XIX que o termo passa a referir-se à trajetória da vida profissional.

Chanlat (1995) chama atenção que, diferentemente da sociedade feudal, em que havia uma divisão social estática entre Clero, Nobreza e Terceiro Estado, bem como uma grande desigualdade social, a sociedade industrial capitalista-liberal tem como fundamento as ideias de igualdade, liberdade e de êxito individual, o que, em tese, possibilitaria a realização de carreira para todos. Dessa forma:

[...] a sociedade capitalista industrial-liberal emergente abre a porta a modelos de sucesso muito variados e encoraja a promoção social. É, neste momento, que a carreira, no sentido moderno, nasce. Anteriormente, cada um se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado. O reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis, a não ser pela boa vontade do monarca e sendo que esta deveria preservar o respeito às estruturas aristocráticas (CHANLAT, 1995, p.69).

Sendo assim, é a partir da sociedade capitalista que o termo carreira se desenvolve como constructo teórico e prático, embora no início do século XX ainda fosse concebido como a progressão das pessoas no interior das empresas, a chamada carreira organizacional ou externa. Esta era associada ao modelo taylorista-fordista, marcada pela normatividade, previsibilidade e estabilidade, bem como pela sequência predefinida de cargos e funções. Uma exceção era a carreira atribuída a pessoas com uma identidade profissional de prestígio, como a carreira médica e política. Dessa forma, só quem se enquadrasse nessas condições tinha sua trajetória de trabalho reconhecida como uma carreira (RIBEIRO, 2014).

Por outro lado, Ribeiro (2014) destaca que já na década de 1930 Everett Hughes apontava que haveria outros elementos estruturadores da carreira, dividindo a concepção em duas dimensões: Objetiva e Subjetiva. Enquanto a carreira objetiva remetia à trajetória de cargos e funções nas empresas, a carreira subjetiva referia-se aos sentidos atribuídos a esta trajetória. Diferença que mais tarde foi marcada por Donald Super (1957) e Edgar Schein (1971) como carreira interna e externa.

Segundo Ribeiro (2014), os estudos de carreira emergem de dois grandes agrupamentos teóricos, que se desenvolvem de forma independente e dicotômica: Ciências da Gestão e Ciências do Trabalho. Tendo como fruto a concepção de carreira organizacional ou externa, o primeiro grupo se articula com foco em gestão organizacional de pessoas, “visando o funcionamento organizacional eficiente e o aumento da produtividade e competitividade” (p.46). Enquanto isso, a partir da concepção de carreira subjetiva ou desenvolvimento vocacional no trabalho, o segundo grupo se propaga principalmente no campo da orientação profissional, “visando compreender os processos psicológicos de construção de si no trabalho e da estruturação do mundo do trabalho, e auxiliar na elaboração de estratégias de desenvolvimento e de orientação profissional e de carreira” (p.46)

Cabe aqui destacar que o presente estudo não visa a distinguir entre um agrupamento ou outro, pois utiliza-se da produção científica de ambos, articulando tanto a dimensão objetiva quanto subjetiva. Contudo, a partir do referencial metodológico da AID, busca-se a investigação do que poderíamos chamar de dimensão subjetiva, na medida em que tomamos como objeto institucional a realidade psíquica tal como simbolizada pelo sujeito em seu discurso.

Voltando às noções de carreira, costuma-se considerar que até a década de 1970 predominava-se o modelo tradicional, momento em que havia uma certa estabilidade no emprego e uma progressão linear vertical (CHANLAT, 1995). Para Martins (2010), o conceito de carreira tradicional se baseia em três pontos: a noção de avanço, com expectativa de progressão vertical na hierarquia da organização; a associação da carreira à profissão; e a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Ou seja,

como descrevem Balassiano, Ventura e Filho (2004), “em síntese, a carreira é da empresa, pois é ela que permite os acessos e gerencia o desenvolvimento. E o sucesso na carreira tradicional pode ser medido pelo quão alto se chegou na hierarquia da organização” (p.101).

No entanto, com as transformações do mundo do trabalho, as trajetórias profissionais se tornaram mais plurais e menos normativas, tornando necessário que as concepções de carreira fossem revistas e ampliadas, reconhecendo também as vivências fora do contexto corporativo (RIBEIRO, 2014). Como aponta Chanlat (1995), estas passaram a ser marcadas pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

Ribeiro (2014) aponta que, em estudo realizado em 2010, buscou-se localizar as pesquisas realizadas entre 1990 e 2010 que apontavam como as pessoas vinham construindo suas carreiras e as principais metáforas propostas para descrevê-las. Dentre as mais encontradas, o autor destaca: carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira multidirecional, carreira caleidoscópico, carreira portfólio e a carreira organizacional. Dentre as menos encontradas ele ainda aponta: carreiras nômades, carreira espiral, constelação das carreiras e pandemônio de carreira. Não cabe ao presente trabalho descrever todas elas, porém, visto a grande importância na literatura de carreiras da contemporaneidade, faz-se oportuno, mesmo que brevemente, apontar as principais características de duas das mais encontradas pelo autor, a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

Concebida por Douglas Hall (2002), o modelo de carreira proteana deriva-se do Deus Proteu, que na mitologia grega possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua vontade como resposta adaptativa às mudanças do ambiente. Nessa perspectiva, a carreira seria gerenciada pela pessoa, e não pela organização, guiada por sua identidade pessoal, que funciona como orientação para o desenho de sua trajetória profissional, podendo ser redirecionada de tempos em tempos de acordo com as necessidades do indivíduo (BENDASSOLLI, 2009). O contrato psicológico baseia-se numa combinação relacional-transacional, em que “a lealdade múltipla, típica da modalidade relacional, estaria baseada no desempenho, enquanto que a troca transacional se basearia na capacidade de a organização favorecer o alcance do sucesso psicológico” (MARTINS, 2010, p.30).

A carreira sem fronteiras é um modelo proposto por Michael Arthur e Denise Rousseau (1996). Associado à mobilidade profissional, as pessoas são responsabilizadas pelo desenvolvimento de suas competências e suas trajetórias deixam de ser delimitadas apenas a uma única organização, emprego, profissão ou domínio do saber, implicando numa pluralização de contextos de trabalho e sendo movida às oportunidades do mundo do trabalho. Para sustentar esse tipo de carreira, três competências devem ser cultivadas: o Know-why, que refere-se aos interesses e motivações que dão sentido ao exercício do trabalho; o Know-how, que remete às competências que refletem no desempenho; e o Know-whom, que é a rede de relacionamento estabelecida ao longo da carreira (BENDASSOLLI, 2009; LACOMBE & CHU, 2013).

Pode-se afirmar, pois, que a reestruturação produtiva ligada à percepção de precariedade do vínculo empregatício fez com que as organizações perdessem a condição de mantenedoras da estabilidade empregatícia. “Atualmente, já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade é o novo alvo profissional, principalmente para aqueles que não vivenciaram a situação anterior de segurança no emprego” (MARTINS, 2010, p.29). Sendo assim, as novas tendências de carreira tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independentemente da área de formação ou da empresa que se vincula (BALASSIANO & COSTA, 2013). Como descreve Sennett (2009):

O capitalismo flexível bloqueou a estrada reta da carreira, desviando de repente os empregados de um tipo de trabalho para outro. A palavra "job"[serviço, emprego], em inglês do século quatorze, queria dizer um bloco ou parte de alguma coisa que se podia transportar numa carroça de um lado para o outro. A flexibilidade hoje traz de volta esse sentido arcano de job, na medida em que as pessoas fazem blocos, partes de trabalho, no curso de uma vida (p.9).

De acordo com Costa e Campos (2013), o que muda agora é que o indivíduo torna-se o principal responsável por seu planejamento de carreira e não mais a organização, tendo como objetivo maior a auto-realização e acentuando a ideia de autogerenciamento.

Motta (2013) descreve muito bem o processo de individualidade na carreira. Segundo o autor, com a vulnerabilidade dos empregos, a lealdade das

peçoas é transferida para si própria e para suas tarefas. Busca-se desempenhar bem as atividades para ter currículo e crescer na empresa ou, especialmente, fora dela. As peçoas tendem a esperar menos da coletividade para se desenvolver, tornando-se então mais responsáveis pelo próprio destino. Prevalecem, pois, as expectativas de preservar a individualidade, de diferenciar-se dos outros pelos bens materiais. Para o autor, o próprio achatamento hierárquico das empresas faz desaparecer a ideia de postos a galgar, o que facilita uma visão de carreira mais associada a conquistas individuais e menos vinculada a postos administrativos.

Na sociedade competitiva, grandes problemas são apresentados como desafios e oportunidades. Como descreve o autor:

Antigamente, os desafios na solução de problemas eram ajustados à hierarquia e à antiguidade de cada um. Hoje, se problemas são oportunidades, muitos querem se valorizar na busca de soluções: aceitam com mais garra os desafios e se prontificam a superá-los. Desejam conquistar seus espaços em busca de reconhecimento. Ao vencer obstáculos, o funcionário é visto como mais capaz e adquire visibilidade na distinção com os demais (MOTTA, 2013, p.14).

Para Motta (2013), a sociedade é incentivadora do progresso individual, impondo lembretes constantes para que as peçoas se dediquem, se aperfeiçoem e progridam. Cria-se a expectativa de que o progresso é produto de sua vontade, uma opção unilateral, por isso o espírito empreendedor também dissemina-se entre os jovens. Dessa forma, uma carreira bem-sucedida é, para o autor, em parte, “a construção de um espaço próprio de realizações que beneficiem tanto a organização quanto a comunidade, trazendo um sentido de satisfação, de liberdade e de responsabilidade individual pela conquista” (p.18).

Contudo, o autor defende que a carreira tornou-se individualizada por conta da perda do apoio coletivo, o que caracteriza a individualidade como uma adaptação do indivíduo às novas condições produtivas. Sendo assim, ele não acredita que o êxito dependa exclusivamente da peçoas e que só a ela caiba construir a própria carreira. Dessa forma, pode-se ressaltar que “apesar do discurso da flexibilidade e da empregabilidade, as peçoas continuam ainda a lutar por um sistema estável que satisfaça suas expectativas quanto à regularidade da renda e do emprego” (MATTOS, 2013, p.16).

É importante destacar que diversas pesquisas têm buscado investigar os posicionamentos dos indivíduos em suas trajetórias profissionais na contemporaneidade e os pressupostos que caracterizam essas novas formas de carreira, a exemplo: Wilkoszynski e Vieira (2013), Lima et al (2008), Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2007).

Em pesquisa com alunos de cursos de pós-graduação, Wilkoszynski e Vieira (2013) percebem um processo de transição de um posicionamento tradicional para um posicionamento emergente, conservando, no entanto, ambiguidades anteriores. Ou seja, apesar de identificar que os participantes tenderam a discordar dos pressupostos do modelo tradicional e concordar com os pressupostos dos modelos emergentes (carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira inteligente e carreira caleidoscópica), em alguns temas os indivíduos apresentaram sinais de indefinição, ambivalência ou contradição.

No que se refere aos pressupostos emergentes, os autores apontam para um significativo alinhamento ao autodesenvolvimento contínuo, desafio, adaptabilidade, mobilidade psicológica e auto gerenciamento. No entanto, pode-se perceber ainda um significativo alinhamento a alguns pressupostos do modelo tradicional de carreira, como: expectativas de estabilidade e segurança; progressão hierárquica e vertical; percepção de sucesso a partir de referenciais externos; e orientação por valores organizacionais.

Além disso, os autores constataam posicionamentos híbridos, alinhados simultaneamente aos pressupostos tradicionais e emergentes, como: a superposição do trabalho sobre o não trabalho, apesar de se dizerem empenhados em equilibrá-los; reconhecimento e valorização do networking, mas exercitando-o de forma imprecisa e parcial; identificando o desejo de gestão da própria carreira, mas, ao mesmo tempo, reconhecendo a falta de clareza a respeito das próprias motivações.

Também em pesquisa com alunos de cursos de pós-graduação, Lima et al (2008) indicam que a maioria dos participantes adotavam atitudes voltadas às novas carreiras (proteana e sem fronteiras). No entanto, os autores apontam para um embaraço ao tentar diferenciar os fatores da carreira proteana e da carreira sem fronteiras, o que, para eles, torna necessária a realização de outros estudos para verificar a aplicabilidade destas à realidade brasileira.

Já, em pesquisa com profissionais de administração de empresas, Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2007) indicam uma tendência à vivência de carreiras em ziguezague, “em que se passa por diversas transições e se defronta com diversas alternativas, que também são procuradas em uma postura mais pró-ativa” (p.277). Contudo, para os autores, os participantes apresentaram um perfil mais proteano, mudando por sua própria determinação. Além disso, os dados indicaram uma maior autonomia e autodeterminação, bem como a busca de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Feito essa retomada das diferentes concepções de carreira configuradas ao longo da história, cabe destacar que o presente estudo visa a investigar em que bases discursivas se constroem noções de carreira nos sentidos atribuídos pelos jovens participantes ao programa trainee, atentando-se, pois, à dimensão subjetiva do conceito.

2.3 PROGRAMAS *TRAINEES*

Como vimos anteriormente, a partir de um contexto de transformação socioeconômica as empresas passaram a buscar melhorias para se manterem competitivas no mercado de trabalho. Algumas delas buscaram maior qualidade, outras focaram na satisfação dos clientes, outras reduziram tempo de estoque das matérias primas, outras promoveram a redução de níveis hierárquicos, outras buscaram a terceirização e tiveram aquelas que incrementaram os treinamentos de seus empregados (COSTA, 1994).

Segundo Silva (1998), têm-se notícias de programas *trainee* a partir da década de 1940 em outros países e desde os anos 1960 no Brasil. No entanto, a formação era outra, apesar de estar relacionada à formação de quadros executivos. A autora aponta que, o que chama atenção a partir da década de 1990 são as modificações que o conteúdo da formação passou a ganhar, implicando a formação de um trabalhador com características diferenciadas.

De acordo com Costa (1994), a palavra inglesa “*trainee*” é usada desde a década de 70 remetendo a “treinando, instruindo ou praticante”. As empresas passaram a usar os programas *trainees* como estratégia para ampliação e renovação de quadro gerencial, buscando estudantes talentosos e recém-graduados para se desenvolverem nas organizações. Além disso, o programa possibilita uma tentativa de suprir de forma planejada a defasagem entre a formação acadêmica e a realidade prática.

Esses profissionais passam, primeiramente, por um rigoroso processo de seleção e, após a aprovação, por treinamentos que levam os profissionais a conhecer todas as áreas da empresa (COSTA, 1994), prevalecendo assim o desenvolvimento de um perfil generalista de profissional (SILVA, 1998).

Os processos seletivos dos programas *trainees* se caracterizam, principalmente, por procederem a uma seleção em massa e de alto nível de competitividade. Para compreender como esse processo seletivo funciona atualmente, pode-se dividi-lo em três grandes etapas: I) online – etapa em que os candidatos realizam testes de inglês, português, raciocínio lógico e atualidades via internet; II) Presencial de triagem – etapa em que chegam apenas 1% dos candidatos, mas só aproximadamente um décimo deles será

aprovado para a fase seguinte. Nessa etapa o filtro mais usado para selecionar os candidatos são as dinâmicas de grupo; III) Presencial final – etapa em que apenas 0,1% dos candidatos inscritos chegam. Nessa etapa eles devem passar pelo painel de negócios e pelas entrevistas com a diretoria (VIEIRA, 2012). É importante frisar que as etapas de seleção variam de uma empresa à outra, mas seguem frequentemente uma estrutura semelhante.

Para atrair uma grande quantidade de candidatos – sendo eles os melhores, as organizações utilizam-se de anúncios cada vez mais atrativos e que se tornam um primeiro crivo dos candidatos. Segundo Silva (1998), as empresas apresentam seus programas como uma oportunidade ímpar de obter o tão desejado sucesso profissional. Nesses informativos se ressaltam as vantagens oferecidas em seus programas e elencam os requisitos mínimos exigidos para que os jovens possam se inscrever.

Oliveira e Barbosa (2013) analisam o conteúdo da comunicação - anúncios de revista e cartazes informativos - de processos seletivos para programas de *trainees*. As autoras dividem os conteúdos encontrados em duas dimensões: da oferta e da demanda. A partir disso, observaram que as menções relativas às ofertas da empresa foram muito superiores aos aspectos relativos à demanda, o que indica uma maior preocupação em atrair candidatos alinhados aos seus objetivos e características internas. Elas destacam que ambição, comprometimento, ousadia e inovação/criatividade foram as características mais procuradas pelas empresas. Dessa forma, “esse resultado se mostra condizente com o atual ambiente competitivo e com as exigências impostas aos profissionais de alto desempenho” (p.11).

Segundo Silva (1998), geralmente os selecionados apresentam um perfil comum: são jovens entre 21 e 26 anos de idade, recém-formados e egressos de faculdades consideradas de primeira linha. Para a autora, essas faculdades são escolhidas não somente pela qualidade do ensino que oferecem, mas pelo tipo de ambiente que foram criados, de forma que os conteúdos específicos de cada curso é uma importância secundária. Valoriza-se um tipo de aprendizado que vai além do currículo escolar como: troca de informações sobre viagens, frequência a cursos extracurriculares, prática de línguas estrangeiras, acesso a informações sobre melhores oportunidades de trabalho e estágios, dedicação dos alunos aos estudos, nível cultural de boa qualidade, etc.

Já para Costa (1994), as características de personalidade costumam ser mais importantes que as de formação, porque essa última o profissional pode se aperfeiçoar com o tempo. No entanto, a autora aponta que já na década de 90 se exigia o domínio de pelo menos uma língua estrangeira, domínio de informática, além de características como energia e vitalidade.

Para Bitencourt, et al, (2012b), os programas *trainees* se tornaram uma boa oportunidade de ingresso no mercado de trabalho para os jovens recém formados, visto que não é exigida experiência anterior e ainda são feitas promessas de um longo período de treinamento. Porém, os autores apontam ser um modelo de inserção que valoriza apenas um grupo de juvenis específicos - os “preparados” – que agregaram investimentos em formação no currículo tido como “necessários” para uma boa colocação no mercado.

Segundo Bitencourt, Piccinini e Oliveira (2012a), têm-se os programas *trainee* em destaque pela forma com que têm ocupado espaço nos diversos meios de comunicação social, pois esses “atuam como uma das formas de inserção de jovens recém formados no mercado de trabalho e têm contribuído com o imaginário dos que vislumbram nestes programas uma forma diferenciada de iniciar a construção de uma carreira bem-sucedida”. (p.104).

Devidamente apontadas as principais características dos programas *trainees*, cabe aqui também destacar que diversos autores têm se proposto à realização de pesquisas que tangenciam em alguns aspectos os objetivos do presente estudo, em que se analisam as relações subjetivas implicadas na construção de carreira de *trainees*. Encontram-se, por exemplo, as pesquisas de Martins (2004), Gontijo e Melo (2005), Dobermann (2006), Benossi (2010), Bitencourt (2011) e Mota, Saraiva e Couto (2013).

Podemos conceber com maior destaque a pesquisa de Bitencourt (2011), pois esta levanta, dentre outras informações, dados importantes sobre as expectativas de carreira desses profissionais e suas imagens do perfil do *trainee*. Ao investigar o que levou os jovens a buscarem o ingresso no programa *trainee*, a autora aponta que todos relataram apenas aspectos positivos, tais como: “crescimento acelerado, desenvolvimento, plano de carreira estruturado, reconhecimento e status do cargo, encarar desafios, altos salários, cargos de gestão, visão global, aprendizado com os demais colegas, grandes empresas e visibilidade no mercado” (p.138).

No que se refere ao perfil esperado dos trainees, por parte das empresas, Bitencourt (2011) confirma os apontamentos de Silva (1998) e Costa (1994), indicando a predominância de exigência de características comportamentais, buscando os candidatos que têm potencial para se desenvolver, e não demandando necessariamente conhecimentos específicos inerentes à função. No geral, as características descritas para o perfil dos trainees foram: “responsáveis, dinâmicos, com boa capacidade de comunicação, questionadores, criativos, ansiosos, ambiciosos, preocupados com a qualidade de vida e empreendedores” (p.119). Já no que se refere ao que os próprios trainees e ex-trainees acreditam ser o perfil de um trainee, as características citadas não foram muito diferentes, enfatizando habilidades comportamentais. A autora acredita que, influenciados pela visão do trainee propagada pela publicidade, “os candidatos sentem-se pressionados a agir de acordo com o ‘perfil ideal’ esperado, pois pensam que ao demonstrar certos atributos, serão notados e se destacarão no concorrido – e heterogêneo – mercado de trabalho” (BITENCOURT, 2011, p.120).

Ainda em Bitencourt (2011), chama nos atenção a percepção de uma fascinação inicial, um certo deslumbramento dos novos integrantes da empresa, bem como uma mudança de papéis que dignifica e orgulha esses profissionais, indicando um certo estado de euforia. Dado que também é apontado por Gontijo e Melo (2005).

Segundo Bitencourt, Piccinini & Oliveira (2012a), somando a noção de carreira diferenciada à elevada concorrência do processo seletivo, cria-se nos jovens um sentimento de superioridade, que se reforça pelo tratamento diferenciado que recebem no programa, e não se mantém ao final do mesmo, quando ele passa a ser considerado um funcionário normal. Essa expectativa diferenciada também é apontada por Benossi (2010), em pesquisa que visa conhecer as atitudes de trainees frente às exigências feitas pelas empresas. O autor considera que não só a empresa almeja dos jovens profissionais resultados brilhantes, mas “o próprio trainee é induzido a esperar tal brilhantismo do próprio futuro” (p.19).

Martins (2004) cita que esses jovens sentem o peso por essa exposição excessiva, pela cobrança por resultados e por comportamentos que estejam a altura do que se espera deles. Sofrimento que se inicia já no processo seletivo

rigoroso e persiste durante a realização do programa. Neste, o jovem é constantemente monitorado por avaliações de desempenho que medem sua dedicação e rendimento.

Segundo Gontijo e Melo (2005), ao longo do processo surgem em alguns profissionais um sentimento de troca ou de dívida com a empresa, um sentimento de sujeição em agradecimento aos benefícios recebidos no programa, revertendo mais tarde em dedicação ao trabalho. Esse sentimento de troca também é apontado por Martins (2004) ao observar que deixa-se implícito um discurso “que nada é ‘de graça’ e que é necessário que ele prove continuamente seu valor, justificando, dessa forma, as esperanças nele depositadas” (p.127). A autora acredita que isso dissemina o discurso do trabalho excessivo. Além disso, Martins (2004) observa em sua pesquisa a existência de valores formais e informais que estimulam essa carga excessiva de trabalho, tais como “Enjoy Work Hard”, ‘cultura do não saber dizer não’ e a valorização do ‘estar muito atarefado’” (p.127). Para Benossi (2010), os trainees aderem como modelos ideais os executivos bem sucedidos. O trabalho excessivo aparece então como uma apologia ao sacrifício, que se justifica pela possibilidade de um futuro repleto de reconhecimento, altos salários, estabilidade na carreira e poder de tomada de decisões.

Segundo Silva (1998), na área de recursos humanos há uma prática que visa fazer com que o trabalhador sinta o desejo de fazer carreira, transformando este desejo em necessidade, o que faz com que o indivíduo seja capaz de suportar uma carga de trabalho excessiva. Dessa forma, a autora aponta que a carreira remete a uma necessidade maior que é “vencer”, implicando respeito às regras da empresa, aos objetivos e sendo capaz de reproduzir seu discurso ideológico. Assim, ela defende que durante o programa *trainee* os jovens são incentivados a pensar que seu sucesso dependerá essencialmente de seu esforço individual, obrigando-o a buscar sua própria superação e assegurando o aumento da lucratividade da empresa.

Já Dobermann (2006) apresenta suas observações sobre um programa *trainee* de uma multinacional e defende a ideia de que o treinamento construiu um jovem adaptado às exigências do capital:

Um jovem que com capacidade de trabalhar em equipe, que pudesse desenvolver atividades em diferentes locais e postos de trabalho, e que a dimensão do tempo público e privado estivessem imbricados, além de que se sentisse representante da empresa, nomeado por alguém como 'vestir a camisa da empresa'. Este trabalhador flexível também deveria se orientar pelos princípios da competitividade, eficiência e busca de postos de trabalho mais elevados (p.88).

Outro ponto importante da pesquisa de Bitencourt (2011) foi no que se refere às expectativas de carreira desses profissionais. A autora observa que há um tipo comum de carreira para grande parte deles, a carreira multidirecional, que trata-se de um modelo flexível, dinâmico e aberto a diferentes direções, caracterizando-se pela possibilidade de estabelecer novas metas no decorrer da vida. Além disso, percebe-se “uma possível tendência dos jovens primeiro tentarem estruturar a vida profissional para depois pensar no lado pessoal” (p.123), como constituir família, casar e ter filhos.

Apesar da grande dedicação de si ao trabalho, Martins (2004) destaca que a empresa que o trainee inicia sua carreira não costuma ser considerada indispensável para a continuidade de sua trajetória profissional, podendo ser trocada por outra sem hesitação se em algum momento estiverem insatisfeitos com a mesma. O que também é indicado por Benossi (2010):

o crescimento que todos buscam não está atrelado à empresa em que estão se 'desenvolvendo'. O compromisso com a empresa parece ter a duração do momento presente, ao contrário do cuidado que cada um está tendo com a própria carreira, com o futuro como executivo (p.132).

Comumente considerada uma oportunidade singular de ingresso no mercado de trabalho, também ocorre frequentemente relatos de “choque de realidade” ao término do programa, como descreve Martins (2004):

Em relação ao momento de transição do trainee para ex-trainee, podemos perceber um certo nível de frustração advindo do choque entre as expectativas iniciais e a realidade em que se encontram os participantes após o Programa. Avaliando sua trajetória dentro da organização, acabam chegando a conclusões insatisfatórias, grande parte das vezes. Refletem a respeito das expectativas iniciais e das realizações alcançadas e percebem que há um grande gap entre elas (p.126).

Dessa forma, ainda há os que decidem por não permanecerem no programa. Para Mota, Saraiva & Couto (2013), as causas “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” (p.14). Martins (2004) indica algumas características que costumam ser apontadas pelos profissionais como motivos para a não permanência no programa, tais como: o fato da empresa não ter um programa de treinamento estruturado; a falta de um plano de carreira formalizado; por não se sentirem desafiados; não se sentirem recompensados o bastante; por terem que cumprir tarefas meramente rotineiras, que não exija conhecimentos específicos.

Já de acordo Dobermann (2006), no programa trainee investigado, o principal fato que levou os profissionais a buscarem outras empresas foi a mesma não possuir garantia de ascensão e desenvolvimento. De acordo com a autora, todos os jovens que saíram não encontraram dificuldade de inserção em novos empregos. Ela também aponta que no pós-programa trainee eles seguiram duas trajetórias na carreira: alguns continuaram buscando cargos de direção dentro das empresas e outros buscaram investir no próprio negócio.

3. MÉTODO

3.1 A ANÁLISE INSTITUCIONAL DO DISCURSO COMO ANALÍTICA DA SUBJETIVIDADE

A verdade, como o relâmpago, não nos espera onde temos a paciência de emboscá-la e a habilidade de surpreendê-la, mas tem instantes propícios, lugares privilegiados, não só para sair da sombra como para realmente se produzir.

Michel Foucault

A escolha do método na área das ciências humanas é uma etapa que exige muita cautela, pois este não determina somente os procedimentos utilizados para a execução do objetivo proposto, mas, acima de tudo, um modo de pensar. Sendo assim, ao adotarmos a Análise Institucional do Discurso (AID) como referencial teórico-metodológico, assumimos uma abordagem que se configura como uma *estratégia de pensamento* e que toma a psicologia como instituição do conhecimento e da prática profissional (GUIRADO, 2009).

Partindo então de um modo de pensar específico, a AID é um referencial que nos possibilita uma leitura de Instituição-Discurso-Sujeito como constituídos mutuamente. Isso se faz possível a partir de uma interface teórica entre o pensamento de Michel Foucault, a análise do discurso proposta pelo linguista Dominique Maingueneau e a psicanálise freudiana, além da concepção de instituição de Guilhon Albuquerque (1978). Então para compreender como essa estratégia de pensamento se configura é fundamental que, a todo tempo, estejamos atentos aos pontos de contato e de diferenciação entre essas abordagens.

A partir do pensamento foucaultiano, a AID se formaliza como processo que visa à análise e rejeita o caráter interpretativo. Isso se fundamenta ao conceber a noção de discurso como dispositivo institucional, pois o modo de produção do discurso ganha um caráter de interioridade com a realidade e o contexto assume uma condição de destaque na organização discursiva (GUIRADO, 2009). Assim, a partir da AID, busca-se analisar os modos de produção de verdade, como apontam Viaro e Valore (2011), fala-se da verdade na ordem do produzido e não do descoberto. Ou seja, não partimos do

pressuposto de que o discurso revelaria uma realidade encoberta que, com os procedimentos corretos, pudesse ser desvelada, como Foucault indica que seria um processo de interpretação.

Assim, com Foucault (2009), volta-se a atenção para a análise do *contexto* de produção de verdades, o qual tem como base o que o autor chama de *regimes* de produção de verdade:

O que está em questão é o que rege os enunciados e a forma como estes se regem entre si para constituir um conjunto de proposições aceitáveis cientificamente e, conseqüentemente, susceptíveis de serem verificadas ou infirmadas por procedimentos científicos (FOUCAULT, 2009, p.5).

Dessa forma, o autor aborda a verdade em um horizonte eminentemente político, entendendo que, se por um lado, não é possível a inexistência desses regimes, por outro, isso permite a intervenção sobre seus modos de produção (VIARO & VALORE, 2011). É então a partir da análise dos enunciados de produção de verdade que se faz possível investigar as produções de subjetividades, mapeando os lugares atribuídos e assumidos pelos sujeitos no discurso.

De acordo com Guirado (2009), uma das bases diferenciais da AID é o conceito de *instituição*, buscado no pensamento de Guilhon Albuquerque (1978), que remete a um conjunto de relações sociais que se repetem e, nessa repetição legitimam-se. Ou seja, a noção de instituição é concebida como práticas sociais cotidianas que naturalizam relações a partir de um desconhecimento de outras formas de ser. Como explica a autora:

Essa legitimação se dá, em ato, pelos efeitos de reconhecimento de que essas relações são óbvias e que naturalmente sempre foram assim. Dá-se, ao mesmo tempo e complementarmente, pelos efeitos de desconhecimento de sua relatividade (GUIRADO, 2009, p.36).

Portanto, para Guirado (2009), tal conceito não se configura como sinônimo de organização e não se caracteriza como um corpo estranho, acima de nossas cabeças e independente de nós. É a nossa ação que faz a instituição, que reproduz e legitima discursos de verdade. Um bom exemplo do conceito é quando pensamos uma entrevista de emprego. Recrutadores e

candidatos, na repetição de rituais cotidianos, reconhecem que o candidato deve portar-se de uma determinada maneira, e não de outra, para que seja aprovado e possa assumir a vaga de emprego. Essas repetições cotidianas naturalizam modos de relação entre empregado e empregador, desconhecendo outras maneiras de ser. Ou seja, as relações institucionais se constituem nos e pelos discursos, sendo, ao mesmo tempo, efeito e produtor das instituições. Elas são efeitos do jogo de reconhecimento e de desconhecimento das práticas instituídas que se produzem no discurso (VIARO & VALORE, 2011).

Outra definição fundamental, e que pode causar algumas confusões conceituais, é a concepção de *discurso da AID*, pois este não se trata de um mero veículo de ideias e muito menos de uma forma de comunicar uma realidade interna ou externa. Diferentemente disso, entende-se o discurso no âmbito de *formação discursiva*, como apresentado por Foucault em “Arqueologia do Saber”:

É um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou linguística, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 2008, p.133).

Assim, supera-se a concepção de discurso apenas enquanto palavra, passando o mesmo a ser concebido como acontecimento, ato que determina regramentos e lugares. É nesse discurso como ato que se produzem sentidos, os quais são atribuídos na própria cena enunciativa e então não podem ser compreendidos como exteriores ao discurso. Para compreender melhor essas relações, recorreremos à noção de *poder* foucaultiana, pois é a partir dela que se constitui o jogo de assujeitamento/resistência que analisaremos no discurso dos *trainees*.

Com esse intuito, nos remetemos novamente aos escritos de Foucault, agora no livro *História da sexualidade I: a vontade de saber*, onde o autor descreve sua noção de poder. No referido texto, o autor parte de um apontamento de que é comum conceber a ideia de poder como a representação do poder jurídico, presos a uma concepção de poder-lei, poder-soberania. Mas que é preciso se libertar desta imagem para se fazer uma análise do poder nas relações históricas de seus procedimentos. Assim,

Foucault propõe uma concepção de poder que não é entendido como um sistema geral de dominação exercido por uma soberania ou um grupo sobre outro, mas como correlações de forças:

não o entendo [o poder] como um sistema geral de dominação exercida por um elemento ou grupo sobre outro e cujos efeitos, por derivações sucessivas, atravessem o corpo social inteiro. A análise em termos de poder não deve postular, como dados iniciais, a soberania do Estado, a forma da lei ou a unidade global de uma dominação; estas são apenas e, antes de mais nada, suas formas terminais. Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização (FOUCAULT, 1988, p.88).

Ou seja, parte-se do pressuposto de que o poder não é uma organização, nem uma estrutura; que não tem um foco único e inicial de soberania; entende-se que é um suporte móvel que, devido a sua desigualdade, induz continuamente estados de poder, produzindo-se a todo instante e estando em toda parte (FOUCAULT, 1988). Para Guirado (2009), o autor provoca uma reviravolta no modo de conceituar o poder para desnaturalizar a ideia de que poder fosse uma coisa que alguém possuísse e utilizasse para dominar outrem. Então é importante esclarecer que, ao falar das relações de poder a partir da AID, não nos referimos à mesma concepção que é usualmente expressada por outros autores.

Uma característica fundamental da noção de poder foucaultiana é que a resistência é disposta como parte do poder e não exterior a ele, de forma que não existe um lugar da grande resistência, foco de todas as rebeliões, mas sim, resistências no plural e, de acordo com Foucault, “é nesse campo das correlações de força que se deve tentar analisar os mecanismos de poder” (FOUCAULT, 1988, p.92). Assim, para o autor, onde há poder há resistência.

Com essa concepção de jogo de forças entre poder/resistência, o autor destaca que numa análise não se busca quem tem poder e quem é privado de poder, mas, ao contrário, busca-se o esquema das modificações de correntes desse jogo de forças, visto que as distribuições de poder representam apenas cortes instantâneos em processos (FOUCAULT, 1988). Sendo assim, não existe verdade fora do poder ou sem poder, ela se produz a cada regime de verdade:

A verdade é deste mundo; ela é produzida nele graças a múltiplas coerções e nele produz efeitos regulamentados de poder. Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua "política geral" de verdade: isto é, os tipos de discurso que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e as instâncias que permitem distinguir os enunciados verdadeiros dos falsos, a maneira como se sanciona uns e outros; as técnicas e os procedimentos que são valorizados para a obtenção da verdade; o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer o que funciona como verdadeiro (FOUCAULT, 2009, p.10).

Então o discurso se configura nesse jogo de forças, de forma que não há poder sem resistência e não há um foco único de poder. Dessa forma, o autor caracteriza o discurso como uma série de segmentos descontínuos e alerta que não se deve imaginar uma divisão entre o discurso dominante e o dominado, mas como múltiplos elementos que podem estabelecer estratégias diferentes (FOUCAULT, 1988). Sendo assim, entende-se que o discurso pode ser, ao mesmo tempo, instrumento e efeito de poder. Ponto de resistência ou um ponto de partida de uma estratégia oposta. Ou seja, nas palavras do autor: "O discurso veicula e produz poder; reforça-o, mas também o mina, expõe, debilita e permite barrá-lo" (FOUCAULT, 1988, p.96). A partir disso, Foucault indica que cabe interrogar sobre os discursos em dois níveis: sobre os efeitos recíprocos de poder e saber que eles proporcionam; e qual o jogo de forças que torna necessária sua utilização em tal episódio dos diversos confrontos produzidos (FOUCAULT, 1988).

É também partindo dessa concepção de discurso como ato que se fundamenta a análise do discurso de Maingueneau. Para o autor, discurso também remete à ideia de legitimação de posição, lugar, a co-enunciação e ato que constitui sentidos (GUIRADO, 2009). Trata-se de uma perspectiva de estudo sobre o discurso que visa ao modo de enunciação num lugar social, o que para Guirado (2009), possibilita-se trabalhar uma psicologia nas fronteiras da linguística e aproximada da psicanálise. Dessa forma, é no discurso que se constitui o sujeito da AID. Como sinaliza Guirado (2009):

A questão da enunciação, paradoxalmente, põem em cada cena um sujeito que produz discurso e, no mesmo ato, é produzido por ele (GUIRADO, 2009, p.106).

Trata-se então de um sujeito que não se configura como uma “essência” que usualmente caracteriza o indivíduo da psicologia, mas a partir das diversas posições subjetivas que o indivíduo estabelece nas cenas discursivas (VALORE, 2007). Dessa forma, Guirado sugere uma diferenciação em relação ao sujeito psíquico da psicanálise e propõe a metáfora do sujeito-dobradiça. A autora utiliza-se da metáfora para representar, ao mesmo tempo, o contexto de produção de discurso e a singularidade do sujeito (GUIRADO, 2009). Nas palavras da autora:

o conceito-dobradiça de sujeito, em seu dizer, é esse operador: enuncia simultaneamente as condições de produção do discurso e os efeitos de subjetivação e, com isso, viabiliza uma analítica da subjetividade (GUIRADO, 2009, p.158).

Como aponta Valore (2007), sustentar um modo singular de perceber o sujeito implica em considerar que, ao seu modo, irá apropriar-se de discursos institucionais, identificando-se ou não com a lógica de atribuição de lugares e a distribuição das relações de poder instituídas, podendo assim legitimá-las ou reinventá-las. Se a instituição legitima papéis, também coloca os indivíduos como atores em cena. Dessa forma, múltiplas são as possibilidades de subjetividade que podem ser assumidas no discurso, como descreve Valore:

Implica também assumir que operamos com múltiplas possibilidades de subjetividade num mesmo falante, uma vez que múltiplos podem ser seus modos de inserção/sujeição nas diferentes cenas enunciativas que seu discurso compõe. Daí que psíquico, quando tomado no modo de sua inserção nas práticas instituídas, pois será sempre em relação a um outro discurso que esse sujeito, de maneira singular – mesmo ‘amarrado’ à trama discursiva institucional que o assujeita – irá marcar sua posição, organizando estilos de pensar, perceber e falar que se repetem ao longo das relações constitutivas de sua história e de si próprio como sujeito (VALORE, 2007, p. 240).

Destaca-se então que, ao se investigar os modos de subjetivação dos *trainees*, não os compreendemos como sujeitos dominados pelos discursos (vindos externamente) do mundo do trabalho, mas como sujeitos que, ao mesmo tempo, produzem e são produzidos por esses discursos, ao passo que assumem lugares, podendo subvertê-los, mudá-los, recriá-los, também levando em consideração a dimensão histórica da construção dos discursos. Sendo assim, para se analisar os modos de subjetivação desses profissionais nos

discursos do mundo do trabalho, deve-se recorrer à investigação da formação histórica dos discursos de carreira, dos procedimentos de legitimação desses discursos como verdades e como esses profissionais se identificam ou não nessas atribuições de papéis.

3.2 PROCEDIMENTOS

A partir dos pressupostos apresentados acima, realizaram-se entrevistas com profissionais que vivenciaram o ingresso e a participação em programas *trainees*. A pesquisa foi realizada com um total de 6 participantes, dentre os quais exigiu-se como requisito que eles tivessem um tempo mínimo de quatro meses de participação no mesmo, por considerar que eles precisariam de um tempo mínimo para entrar em contato com suas demandas e vivências. Exigiu-se também, como pré-requisito, que os indivíduos tivessem realizado suas participações como *trainees* em empresas de grande porte e que já tivessem o programa *trainee* implantado há pelo menos 2 anos. Tal escolha foi calcada no interesse de padronização de empresas que não estivessem com a implantação dos programas em fase muito inicial. Os *trainees* foram contatados a partir de indicações de colegas do pesquisador, de conhecidos dos próprios participantes e de anúncios em grupos do Facebook. Não foi estabelecida distinção de sexo ou idade como critério de seleção.

Todas as entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho dos participantes, uma vez que a atividade correria o risco de ser interrompida em função do trabalho ou, até mesmo, causar algum tipo de constrangimento ao trabalhador por estar fazendo outra atividade em horário de serviço. Dessa forma, propusemos que as entrevistas fossem realizadas no CEAPPE (Centro de Assessoria e Pesquisa em Psicologia e Educação) da UFPR. No caso dos profissionais que não tinham a disponibilidade de se deslocar até o local designado, procuramos realizar as entrevistas em locais públicos de fácil deslocamento para os mesmos, como Cafés. Em alguns casos, de participantes que residiam fora da cidade da pesquisa, foram realizadas entrevistas via teleconferência (Skype).

Cabe aqui frisar que a pesquisa foi aprovada no Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR. As entrevistas foram

realizadas individualmente e gravadas para facilitar a transcrição dos dados. Seguiu-se um roteiro semi-estruturado, mas que possibilitasse uma flexibilidade na elaboração das questões de acordo com as respostas que eram recebidas. No início de cada entrevista foi realizado um *rapport*, com a finalidade de esclarecer ao entrevistado acerca do objetivo da pesquisa, apontando que a sua identificação e a da empresa seriam mantidos em sigilo em caso de publicação da pesquisa. Para cada participante foi lido o “termo de consentimento livre e esclarecido” e solicitado que o assinassem, deixando em aberto que eles participassem ou não.

A análise dos dados consistiu em evidenciar regularidades e singularidades nos discursos dos *trainees*. Para tanto, procurou-se escrever um texto prestando atenção nos modos particulares com que os entrevistados organizavam suas falas, como eles assumem ou não determinados papéis. Primeiramente, cada entrevista foi analisada separadamente a fim de destacar as repetições, contradições, as naturalizações instituídas etc. Posteriormente, as diversas entrevistas e análises foram confrontadas para delimitar os principais eixos discursivos que organizam as falas dos participantes. Por fim, as análises dos discursos foram relacionadas à literatura pesquisada a fim de debater sobre os discursos produzidos. Destaca-se que as análises não tiveram o objetivo de descobrir verdades ocultas, mas de ampliar os modos de perceber tais relações discursivas, a partir da identificação de verdades legitimadas, proporcionando uma maior compreensão sobre o mundo do trabalho e seus modos de produção de subjetividade na perspectiva dos entrevistados. Portanto, convém dizer que não há pretensão de se produzir generalizações ou conclusões definitivas sobre o universo *trainee*. Contudo, a pesquisa pode contribuir para aprofundar o entendimento sobre os sentidos atribuídos ao programa no discurso de construção de carreira dos jovens participantes e, com isto, fornecer bases de apoio para possíveis intervenções nas áreas de Orientação Profissional e Planejamento de Carreira.

4. ANÁLISE DOS DISCURSOS

Com o propósito de esboçar um perfil dos participantes, apresenta-se a seguir um quadro com alguns dados dos entrevistados. É importante salientar que, para assegurar o sigilo e a privacidade deles, no decorrer de toda análise, foram utilizados nomes fictícios, bem como ocultados os dados sobre as empresas em que participaram do programa. Além disso, é interessante destacar que os programas trainees de todos os participantes da pesquisa ofereciam Job Rotation⁹.

Participante	Idade	Sexo	Formação	Momento no programa
Bruna	23	Feminino	Comunicação Social	Participante do 9 ^o mês
Beatriz	24	Feminino	Física Médica	Participante do 5 ^o mês
Ricardo	25	Masculino	Engenharia de Produção	Participante do 25 ^o mês
Alexandre	24	Masculino	Administração	Finalizado há 14 meses
Paula	27	Feminino	Comunicação Social	Finalizado há 18 meses
Lucas	29	Masculino	Engenharia Elétrica	Finalizado há 33 meses

Quadro 01 – Características individuais de cada participante da pesquisa. Fonte: Autor.

A análise dos discursos produzidos visou investigar os sentidos atribuídos pelos participantes, em seus discursos, ao programa trainee e, nisso, como configuram a noção de carreira¹⁰. Assim, pode-se circunscrever algumas regularidades, isto é, aspectos que se repetiam na fala dos participantes.

Este item foi composto a partir da análise dos discursos produzidos em resposta às questões que indagavam sobre os temas em questão, a saber: 1) Motivações para a inserção no programa¹¹; 2) O que precisa para ser trainee¹²;

⁹ Um processo em que o funcionário passa por diversas áreas da empresa, por um tempo determinado, com a finalidade de conhecer as atividades e especificidades delas.

¹⁰ Retomando o que foi dito na introdução, faz-se importante destacar que, a partir do referencial da AID, a análise dos dados caracteriza-se como resultado de pesquisa.

¹¹ Nessa parte foi dada ênfase aos recortes a respeito da questão: O que te levou a tentar o processo seletivo do programa *trainee*? No entanto, para analisar determinados movimentos do discurso,

3) O que a empresa espera do trainee¹³; 4) A experiência no programa: expectativas, apreciações e (não) arrependimentos¹⁴; 5) Construção de carreira¹⁵.

Nesses temas destacaram-se os extratos discursivos mais significativos para a análise da questão norteadora da pesquisa. Cabe frisar que aqui seguem apenas alguns recortes das diversas cenas enunciadas, não havendo pretensão de abarcá-las em sua totalidade.

4.1 MOTIVAÇÕES PARA A INSERÇÃO NO PROGRAMA

Ao enunciar os fundamentos para terem buscado ingressar num programa trainee, bem como as recompensas disto, os entrevistados tecem motivações de carreira que orientaram suas ações e, no mesmo ato, acabam por legitimar, ainda que não totalmente de modo explícito, os sentidos atribuídos, os requisitos supostos e os elementos associados ao que concebem constituir uma carreira profissional bem sucedida.

A análise dos depoimentos possibilitou evidenciar que as falas dos participantes quanto à motivação para ingressar no programa trainee se organizaram a partir do entrecruzamento de quatro eixos discursivos principais: 1) Afinidade pessoal com a área 2) “Aceleração de carreira” 3) “Vontade de aprendizado” 4) Remuneração atraente.

4.1.1 Afinidade pessoal com a área

Foi recorrente, na fala dos entrevistados, a atribuição de sentido ao seu ingresso no programa *trainee* como uma oportunidade de fazer (ou identificar)

utilizou-se também fragmentos das questões: O que é mais recompensador em ter passado pelo programa? Você gostaria de ter feito algo diferente na sua carreira até o momento?

¹² Para este tema foram privilegiados os recortes a respeito da pergunta: O que precisa para ser um *trainee*? bem como: Como foi participar do processo seletivo? Existem estratégias para se dar bem no processo?

¹³ Nessa seção utilizou-se os recortes a respeito da seguinte pergunta: O que a empresa espera do *trainee*?

¹⁴ Para esta divisão foram destacados os recortes que referiam-se às seguintes questões: O que você mais gostou no programa? o que você menos gostou no programa? o que aconteceu quando acabou o programa? quais eram suas expectativas em relação ao programa? houve algum arrependimento em ter ingressado no programa *trainee*?

¹⁵ Nessa parte utilizaram-se os trechos que respondiam às questões: O que você entende por carreira? Quais seus objetivos e ideias futuros? Que representação tem a carreira em sua vida?

o que gosta. A possibilidade de conhecer ou vivenciar outras áreas de afinidade, via Job Rotation, é trazida como elemento de grande atração, que possibilitaria o autoconhecimento, bem como aprendizado profissional. Tal possibilidade é comumente justificada a partir de algum sentimento de “falta” ou insatisfação com o caminho que seguia até então:

O que te levou a tentar o processo seletivo do programa *trainee*?
(Pesquisador)

Bom, na verdade, é... depois que eu voltei [de um país estrangeiro] eu comecei a trabalhar na [nome da empresa]. Eu trabalhei lá por um ano e meio e na área técnica de engenharia, qualidade, algumas áreas mais exatas, assim. E aí eu comecei a ter uma falta de... ver um pouco, uma visão mais macro, de business mesmo, que eu não conseguia encontrar na área que eu tava. E aí eu vi como uma opção o programa de *trainee*, então, pra tentar trafegar e conhecer através do Job Rotation algumas outras áreas de negócio pra de repente ver se eu tava na área que eu gostava mais ou se de repente eu podia ter afinidade com uma outra área, que foi o que acabou acontecendo (Ricardo).

Ricardo traça em seu discurso uma insuficiência atrelada a uma expectativa de que conhecendo outras “*áreas de negócio*” ele pudesse “*de repente*” encontrar uma área de maior afinidade, pressupondo uma escolha de carreira que seria mais assertiva. Nota-se que a antiga atividade não é trazida necessariamente como desgosto, mas a possibilidade de um gostar ainda maior mobilizou esforços para a busca de outras vivências. Já se marca também uma imagem do programa *trainee* como uma “*opção*” que chama atenção pela possibilidade de “*trafegar e conhecer*”, pautada no conhecimento empírico das diversas áreas de atuação.

[...] Aí... nos últimos três meses do intercâmbio eu tive a oportunidade de fazer estágio numa empresa que era na minha área. Era meio que uma decisão do tipo, é mesmo esse caminho que eu quero seguir ou não, sabe. Foi bom porque eu vi que o caminho que eu queria seguir era o do mercado de trabalho, não do hospital, mesmo. [...] Foi quando eu decidi ir para outras áreas, assim, até em busca de desafios, assim, porque na minha área, nossa, eu entrei pensando que ia ser um super desafio, sabe, uma super inovação, assim, e na verdade não foi algo que me encantou, sabe, de eu querer continuar com aquilo (Beatriz).

O conhecimento empírico como condição que propicia um momento de escolha na carreira também é trazido por Beatriz, na encenação de um contexto que a convoca a tomar uma decisão, pressupondo um elemento

central na noção de carreira, que é a imagem de um “*caminho*” que se opta por “*seguir ou não*”. É interessante que, por mais que indique uma imagem de carreira a ser “*seguida*”, bem como uma condição para assumir esse lugar, “*ter a oportunidade*”, Beatriz atribui a si mesma uma autoria na escolha do caminho, pautada no desejo pessoal. A participante subjetiva-se como alguém que decide para onde vai e utiliza-se da mobilidade física, guiada por gostos pessoais, que lhe “*encantem*”, trazendo uma imagem de si como alguém que busca e assume “*super desafios*” e “*super inovações*”.

Então, o que mais me motivou, na verdade, quando eu estava lendo a respeito de programas de *trainees*, era a oportunidade de ter vivências diferentes em diferentes áreas. Eu sempre trabalhei em publicidade antes, sempre em agências de publicidade, sempre com propaganda. E eu sou uma pessoa que me interessa bastante por outras áreas. Eu gosto muito de lógica, de matemática. Não sou uma pessoa muito decidida. Então, eu queria muito ter feito engenharia de produção na época em que eu fiz vestibular, mas não tinha na federal. Então, tinha uma curiosidade muito grande em ter a oportunidade de trabalhar especialmente com alimentos... (Paula).

No caso de Paula, essa busca pela área de identificação toma outra forma, visto que a outra área de afinidade já era reconhecida desde a escolha do curso no vestibular. A participante desenha um conflito marcado por “*sempre*” trabalhar numa área, tendo o “*interesse*” numa área que era “*diferente*”. A falta agora é atribuída à universidade, que não tinha o curso de maior interesse. Destaca-se que, ao colocar-se como alguém que gosta de outras áreas, assume uma imagem de si como alguém “*não muito decidida*”, indicando uma tensão ao pressupor que precisasse estar decidida e assumindo uma única área.

Sendo, pois, a carreira orientada pela busca de uma área de maior identificação para seguir, verificou-se que o papel do programa é frequentemente relacionado e legitimado com uma importância efetiva nessa descoberta, a exemplo no trecho:

Pra você, o que é mais recompensador em ter passado pelo programa? (Pesquisador)
 Cara, acho que a maior recompensa que eu tive foi descobrir o que realmente gosto, assim. [...] durante aquela, toda aquela minha integração de 3, 4 meses, que eu tive durante o ano inteiro, os treinamentos e as interfaces que eu acabei tendo é... eu, cara, descobri que eu gostava de marketing, que não tinha nada a ver com nenhuma área que eu imaginei trabalhar alguma vez. [...] então,

graças a esses treinamentos, essas palestras, eu conheci o marketing, que é onde eu quero trilhar minha carreira hoje em dia (Ricardo).

Na fala de Ricardo, a busca por “*descobrir o que realmente gosta*” foi trazida logo no início da entrevista como uma expectativa ao ingressar no programa. O mesmo aspecto é retomado no decorrer da conversa assumido como “*a maior recompensa*” da participação no programa. Movimento que legitima o conhecimento empírico das várias áreas como importante elemento na identificação de suas afinidades laborais. Além disso, marca-se o papel do programa como um ator que propicia esse “*conhecer*”: “*graças a esses treinamentos, essas palestras, eu conheci o marketing*”. Conhecimento não só do trabalho, mas também de si. Destaca-se em seu dizer uma imagem de carreira “*trilhada*”, que é atrelada a uma área específica, enquanto mostra também que esta pode ser diferente de sua formação inicial, que no caso desse participante é engenharia de produção, migrando para o universo do marketing.

Você gostaria de ter feito algo diferente na sua carreira até o momento? (Pesquisador).

Eu gostaria de ter feito uma escolha diferente. Ou, eventualmente, ter feito uma escolha depois da faculdade que... rumo de carreira. Assim, eu deveria ter focado... embora eu goste da área técnica, eu acho que eu deveria ter focado desde o final da faculdade e me especializado em área de negócios. Que é onde eu realmente gosto, tenho mais aptidão, vejo que tem mais oportunidades de crescimento e exposição (Lucas).

As escolhas de carreira como efeito de um gostar do que faz também se delineiam no decorrer da entrevista com Lucas, associada a uma ideia de aptidão, trazendo uma expectativa de que pudesse controlar o tempo, antecipando escolhas, pautadas no que se imagina que trariam mais assertividade e justificada pela ideia de que pudesse ter maiores condições de progresso na carreira.

4.1.2 “Aceleração de carreira”

Ao dizerem de suas motivações de inserção no programa, a busca por aceleração de carreira também ganha relevo, frequentemente representada

pela oportunidade diferenciada de realizar um Job Rotation, marcando uma contraposição às demais formas de ingresso no mercado:

[...] E até de aceleração da carreira, assim, sabe, porque, querendo ou não, o *trainee* é isso né, um processo de aceleração mesmo. E eu sinto que na empresa que eu estava, por exemplo, na área que eu estava, o desenvolvimento ia ser muito mais lento, o *trainee* ia me proporcionar... essa aceleração, assim, e o aprendizado que lá eu ia demorar muito mais tempo para ter, assim, sabe (Beatriz).

[...] e obviamente a questão do Job Rotation também atraiu bastante. Em qualquer programa isso aí é um atrativo muito importante, dado que em uma carreira normal você não consegue ter essa mobilidade, né? Você demora, às vezes 2, 3 anos para conseguir fazer uma mudança lateral, diagonal ou qualquer outro tipo de movimentação. (Lucas).

Ao enunciar suas expectativas de dar velocidade à carreira, os participantes colocam o programa *trainee* num lugar diferenciado, em contraposição à empresa anterior ou à “carreira normal”, que possibilitaria o encurtamento do tempo, mensurado em “desenvolvimento”, “aprendizado” e movimentação física. Não supõem-se que de outras formas não se tenha desenvolvimento, mas é imaginado um tempo maior. O atrativo do programa (muito por conta da figura do Job Rotation) é tão bom que não pode nem ser questionado, “porque, querendo ou não, o *trainee* é isso, né”, “obviamente” “atraiu bastante”. Além disso, na fala de Lucas, a mobilidade parece remeter à hierarquia, característica marcante na imagem de carreira dos participantes:

Mas, eu acho que tem a ver também com aceleração de carreira, né. Tem essa promessa de programa de *trainee* acelerar a carreira, você acabar tendo é promoções mais rápidas do que pessoas que não tiveram essa oportunidade. Acho que isso também foi um ponto que... que motivou (Ricardo).

E assim, era um pouco cética também em relação àquilo que as empresas divulgam nos programas de *trainees*, de um desenvolvimento acelerado, um aprendizado acelerado, assim, de um crescimento acelerado também, mas realmente acontece (Bruna).

Ricardo traz a imagem atrelada a “promoções mais rápidas”, em que a medida de mensuração passa a ser outras pessoas, aquelas “que não tiveram essa oportunidade”. Chama atenção que o elemento “aceleração” também é enunciado como uma suposta “promessa” do programa, que parecia

questionável à Bruna, mas que pôde ser confirmada como verídica. A oportunidade de participar de um programa *trainee* ganha um tom excepcional.

Então, o que me levou [a ingressar no programa] foi principalmente esta questão do *trainee* ser uma... assim diferenciado, ou a oportunidade de uma carreira de acesso rápido, possibilidade de ser gerente no final do programa [...] então... eu não tinha experiência e fui para uma área diferente, minha área financeira, de auditoria, e entrei na área comercial... foi basicamente esses pontos. Resumindo: parte financeira, parte de desenvolvimento e a oportunidade de mudar de área começando de um lado bom assim já, não mudar de área começando como auxiliar, já começaria desenvolvendo para ser o líder da empresa (Alexandre).

Ao delinear a expectativa de aceleração a partir da promoção, Alexandre assume uma imagem de si a atingir: “ser gerente no final do programa”. Além disso, chama atenção que o participante se reconhece num lugar desfavorecido, de quem “não tem experiência” e encontraria no programa uma oportunidade de obtenção de sucesso rápido. Fica pressuposto também uma noção de carreiras múltiplas, ligadas à área de atuação, em que pode-se assumir diversas carreiras ao longo da vida.

4.1.3 “Vontade de aprendizado”

O programa *trainee*, como o próprio nome anuncia, envolve treinamento, aprendizado. Elemento este que aparece frequentemente como fator de motivação:

[...] Acho que, até pra complementar. Acho que tem um outro ponto. É... acho que junto com isso, acho que teve a vontade do aprendizado... (Ricardo).

Tá legal. É, bom. O primeiro aspecto que me motivou muito foi o aspecto formação, né, Claro. O complemento de formação foi muito importante. Claro que o programa de *trainee* da empresa me ofereceu uma pós-graduação como parte do programa... (Lucas)

No caso de Lucas, esse aprendizado é singular na medida em que é trazido por um conhecimento acadêmico, mas oportunizado pelo programa. Para Beatriz a graduação aparece em falta nesse quesito, “encontrando” no programa *trainee* uma “oportunidade” de suprir o desenvolvimento de “habilidades” desejadas, aí pela prática cotidiana do trabalho:

[...] Uma das grandes habilidades que eu queria desenvolver era essa parte de gestão, que eu não tive nada no meu curso e que para mim seria muito útil se eu quisesse seguir uma outra carreira, por exemplo. E aí foi quando eu encontrei a oportunidade ... (Beatriz).

Chama atenção que a justificativa trazida pela participante é a possibilidade de seguir “outra carreira”, assumindo também esta como múltipla e atrelada à função exercida, que supostamente passaria da área técnica para a de gestão. O conhecimento atrelado à mobilidade de carreira também é trazido por Paula:

[...] Poder passar por uma área de produção, em poder passar por uma área de logística, por aprender coisas diferentes. Porque acho que, pelo menos para mim, era o que mais me atraía no programa de *trainee*, a oportunidade de aprender mais sobre uma cadeia inteira do processo produtivo e não só a ponta. A gente brinca em propaganda que é a ponta do Iceberg. Você pega um pedacinho desse tamanho de um negócio que é muito maior. Então, me interessava muito saber o que é isso tudo. O que... “Tá bom, eu tenho que trabalhar a comunicação do meu cliente”, mas era tão difícil de entender muitas vezes as decisões ou eventualmente as tomadas de negócios mesmo. Então eu tinha muita curiosidade em trabalhar numa empresa para entender um pouco mais, me aperfeiçoar mais e não ficar limitado só ao mundo da propaganda, só a minha área . É uma limitação muito grande ficar a vida inteira trabalhando numa coisa só. Não sei. Pelo menos para mim (Paula).

A participante, que havia encenado anteriormente uma angústia por acreditar que teria que se fixar na área da propaganda, parece encontrar uma esperança de remediação no programa *trainee*, que possibilitaria a realização do antigo desejo (unindo as duas áreas), trazendo como principal justificativa o conhecimento macro. Aqui, o conhecimento de outras áreas aparece não somente como “aperfeiçoamento”, mas também como uma possibilidade de não “limitar-se” a uma área só, abrindo fronteiras de atuação profissional.

4.1.4 Remuneração atraente

A remuneração foi um elemento motivador trazido frequentemente de forma tímida, apesar de presente nos discursos de todos os participantes:

[...]O salário também foi um grande atrativo. Eu podia entrar com um salário melhor para um recém formado, entendeu? (Bruna).

[...] Olha, não posso negar que uma das minhas expectativas era o salário, foi atendida, não estou milionária, lógico, mas, pra um começo de carreira, pra mim está muito bom (Beatriz).

[...] então seria uma... financeira... bem atrativo em relação ao que eu ganhava (Alexandre).

Ao se reconhecerem numa posição desfavorecida, “um recém formado”, em “começo de carreira”, o salário apresentado pelo programa é visto como um atrativo, às vezes contrapondo-se aos ganhos anteriores. É um chamativo que, como exemplifica Beatriz: “não se pode negar”. No entanto, a vantagem financeira nem sempre é trazida como elemento decisivo, pelo menos para Ricardo:

[...] É... e não foi nada financeiro assim, até porque na empresa anterior eu ganhava mais do que eu ganhava no meu programa de *trainee*, quando eu entrei (Ricardo).

O participante singulariza-se ao enunciar uma quebra de expectativa, já que ele recebia melhores rendimentos no emprego anterior e optou pelo programa em busca de outros fatores, já elencados anteriormente.

4.2 O QUE PRECISA PARA SER *TRAINEE*

A análise dos sentidos atribuídos ao programa também se deu a partir das imagens do que se espera do profissional. Assim, questionou-se o que precisa para ser *trainee*, na opinião dos participantes. Nesse contexto, chamou atenção que as respostas partiam do pressuposto de que eles estavam sendo questionados sobre um perfil, hora assumido como algo que não se saberia definir, culminando num perfil específico para cada empresa, e hora assumido como um perfil genérico, em que algumas características comuns poderiam ser levantadas. Outro ponto a destacar é que os discursos sobre o que precisa para ser *trainee* são frequentemente justificados e sustentados pelas experiências vivenciadas no processo seletivo, que legitimam um suposto saber sobre um perfil esperado pela organização. Com isso, este item também traz recortes que remetem diretamente às atitudes tidas como necessárias ao

trainee durante a seleção. Dessa forma, a análise dos depoimentos possibilitou o recorte de quatro elementos principais que conjecturam a imagem de um perfil necessário ao *trainee*: 1) “Alinhamento com a empresa”; 2) Ter vontade de absorver e fazer a diferença; 3) “Saber se vender”; 4) Não pode forçar o perfil.

4.2.1 “Alinhamento com a empresa”

Quando questionados sobre o que precisa para ser um *trainee*, foi recorrente a ideia de que o indivíduo precisa estar alinhado com a empresa:

O que precisa para ser um *Trainee*? (Pesquisador)

Bom, essa é uma pergunta complicada, dado que cada programa precisa de um *trainee* de acordo com o perfil da empresa. Então não tem uma fórmula pronta para “o que precisa para ser um *trainee*”. O que eu posso dizer é o seguinte, eu não seria um bom *trainee* na [cita outra empresa], porque não tinha nem na [cita outra empresa] nem na [cita outra empresa]. Porque eu não tenho o perfil, não tenho características que eles exigem. Enfim, é uma questão pessoal, de perfil realmente. Então, eu acho que não tem uma receita pronta do que você precisa ter para você virar *trainee* em algum lugar. Tanto para virar *trainee* quanto para virar qualquer outro funcionário, eu acho que é mais uma questão de identidade com a empresa (Lucas).

Lucas organiza sua fala a partir do que é esperado do *trainee*, para então falar do que se poderia (ou não) fazer para se tornar um. Nesse sentido, delinea-se um pressuposto central de que para ser um “bom” *trainee* é necessário um alinhamento de “perfil” do indivíduo com o “perfil” da empresa. Discurso que produz uma noção de “identidade”. Tal pressuposto desqualifica uma possível adaptação do candidato ao perfil da organização, pois é uma “questão pessoal”, um perfil alinhado que ou se tem ou não se tem. Apesar de assumir que não existe uma “fórmula pronta”, parece saber empresas as quais ele não teria o perfil alinhado, pressupondo que os perfis destas já são conjecturadas. Destaca-se que, na fala dele, no quesito “identidade” para a empregabilidade, não há diferenciação do *trainee* às demais pessoas. Esse elemento é reconhecido como necessário a qualquer funcionário.

O que precisa pra ser um *trainee*? (Pesquisador)

Cara, vou ser sincero que eu não vou conseguir dizer. Acho que não tem um perfil é... que você possa usar pra qualquer empresa. Acho que não existe um perfil de *trainee* genérico. Acho que existe um perfil de *trainee* pra cada empresa. Eu digo isso porque é... eu tenho

amigos meus que tentaram processos seletivos, são ultra qualificados, assim, hoje alguns trabalham na [cita uma empresa], trabalham em banco de investimento e não passaram em alguns processos que, teoricamente, seriam muito menos concorridos. Então, eu acho que não existe um perfil genérico (Ricardo).

Ricardo também se coloca como alguém que não daria conta de responder, ao “achar” que cada empresa exigiria um alinhamento específico. Mais uma vez, o elemento que define a noção do que é preciso para ser *trainee* é o perfil exigido pela empresa, a qual tem a autoridade legitimada de escolha. Mas os processos seletivos parecem indicar hipóteses, como a de que ser qualificado não seria o bastante. Dessa forma, o que se vê nos processos seletivos é afirmado como pista para a configuração da imagem do que se espera do profissional.

O que precisa pra ser *trainee*? (Pesquisador)
 (risos) ai, não sei, “se você perguntar o que precisa pra ser um *trainee* da [empresa que entrou]”, tem que está alinhado com os princípios que formam da cultura empresa. Em níveis maiores ou menores, mas ter um alinhamento com todos os princípios, entendeu? [...] Aí o que você ouve do dono da empresa: eu quero que vocês dominem os princípios. [...] Mas eu acho que, o que eu vi com os processos que eu prestei: acho que cada empresa quer um perfil, também. Então é difícil falar que ah se você tiver essas qualidades você vai ser *trainee* não, acho que com determinadas qualidades pode ser *trainee* de uma empresa mas não pode ser de outra empresa, entendeu? (Bruna).

Quando se atribui o perfil a uma noção de alinhamento com a empresa, além de atribuir a posição de saber (autoridade) à organização, alguns participantes assumem um lugar de não-saber, tendo que atender ao suposto perfil esperado. Dessa forma, na fala de Bruna, a tentativa de responder a questão vem pela da voz do dono da empresa. Diferentemente de Lucas, indicando uma possível adaptação de perfil, a partir do “domínio” dos princípios da empresa.

4.2.2 Ter vontade de absorver e fazer a diferença

Continuando com o discurso de atender ao perfil que a empresa busca, algumas suposições sobre as características exigidas aos s, tal como imaginadas pelos participantes, se delineiam. Dentre essas, toma relevo uma

motivação intrínseca de buscar aprendizado, o que caracteriza o programa como um suposto lugar para isso:

[...] O que eu acho que é... a maioria das empresas buscam é... é interesse. Eu acho que currículo não é uma coisa que é tão importante quanto vontade de aprender, assim, acho que tem que ser uma pessoa curiosa e acho que tem que ser flexível também. Quando você entra, você está sendo preparado pra assumir uma posição que seja importante pra empresa, então você também tem que estar disponível pra, de repente, confiar um pouco no processo de Rh, no processo da empresa, que pode te direcionar pra... pra alguma área que talvez não fosse a tua primeira vontade ou pra alguma cidade que talvez não fosse a tua primeira vontade e você estar disposto a trilhar esse caminho. Acho que é um pouco isso: você tem vontade de aprender e tem flexibilidade é... as características pessoais vão depender muito mais de cada empresa (Ricardo).

Na fala de Ricardo, a “vontade de aprender” é assumida como uma característica mais importante que um suposto conhecimento técnico, o “currículo”. Chama atenção que a ideia de estar sendo preparado para assumir uma posição importante na organização justifica certos assujeitamentos, como “de repente” se permitir ser “direcionado” para uma “área” ou “cidade” que não seja a mais desejada, a “primeira vontade”. Nesse trecho, ao colocar-se numa posição mais passiva de gestão de carreira, atribuindo à empresa as rédeas desta, indica uma postura que não parece habitual. Dessa forma, “confiar” no RH é reconhecido como uma atitude “flexível” do indivíduo, mesmo que de forma cautelosa (“de repente”). Assim, supõe-se que para ser *trainee*, às vezes é necessário deixar ser guiado pela organização.

[...] O que eu acho que me ajudou?! Curiosidade, sou uma pessoa muito curiosa. A vontade de aprender. É isso que eles procuram, alguém que seja potencial, que queira absorver tudo pra colocar tudo isso em prática. ... determinação, liderança, basicamente isso que eles procuram. Os programas de *trainees* são pra formar futuros líderes, então eh logico que eles querem alguém que tenha perfil voltado pra liderança, mas a curiosidade e você saber se relacionar bem, se dispor bem, eu acho que tem grandes vantagens (Bruna).

Para Bruna, a posição a ser assumida também é trazida como justificativa para “absorver” o que a empresa pode oferecer. Nisso, desenha-se uma imagem do programa como uma entidade que oferece aprendizado e, dessa forma, estaria buscando um profissional interessado em absorvê-lo, para posteriormente “colocar em prática”. Sendo assim, há um momento específico

para se posicionar somente como aprendiz. Esse momento é exemplificado na fala de Paula, indicando a necessidade de aproveitá-lo ao máximo:

O que precisa para ser um *trainee*? (Pesquisador)

Na minha opinião, você precisa de duas coisas essenciais. Uma é ser profundamente curioso. Por que curioso? Porque a oportunidade que você tem como *trainee*, especialmente... Pelo menos no programa da Empresa que participei, a gente tinha a oportunidade de ter um “Job Rotation” por seis meses. Você precisa ter o interesse em conhecer outras áreas, ter interesse de perguntar. Não só passar e ter aquilo no seu currículo, mas de fato viver aquilo. E a segunda coisa, na minha opinião, pelo que vi convivendo com meus colegas, é humildade. Por que? Porque pelo menos eu senti bastante assim que, quando um *trainee* entra num departamento, quando um *trainee* chega em uma área, as pessoas tendem a te olhar... Elas te odeiam já. [...] Então, eu acho que curiosidade é essencial porque se você não for curioso você não precisa ser *trainee*, entendeu? Você pode trabalhar num cargo qualquer. Agora, se você tem oportunidade de passar por todas as áreas numa empresa, acho que é essencial ter curiosidade. E, eu tinha falado só duas, mas acho importante uma terceira, também, que é você ter vontade de crescer. Acho que assim, vontade de agregar, vontade de não ser só mais um, não sei, qual é o nome disso. Mas eu acho que você tem que querer fazer alguma diferença. Você tem que estar preparado porque, pelo menos no nosso caso, na Empresa que participei, a gente recebeu um projeto relevante, a gente sabia disso. Então, você tinha que realmente estar preparado e querer fazer, querer ser diferente, querer brilhar, digamos assim. Não só aos olhos da fama e do sucesso, mas de fato, de querer marcar o teu nome, de querer fazer a diferença no mundo. Sei lá. É meio filosófico, mas eu realmente acredito (Paula).

O extrato acima chama atenção por organizar sua fala a partir de atitudes consideradas importantes para o bom aproveitamento do programa, a partir de critérios pessoais de aprender ao máximo, bem como assumir e marcar posição. Uma cena em que se configuram atitudes de engajamento, como resistência a uma possível “passagem” sem absorção dos benefícios do programa. De forma sintetizada pode-se destacar três características e justificativas: i) ser curioso, para justificar a oportunidade recebida (de Job Rotation); ii) humildade, para ser aceito pelos outros, trazendo benefícios para si; iii) vontade de crescer/querer fazer, para fazer a diferença; iv) estar preparado, para dar conta de trabalhos relevantes. A cena marca uma imagem do *trainee* como um profissional ativo, que tem que “querer”: “ser diferente”, “brilhar”, “marcar o nome”, “fazer a diferença no mundo”. A posição a ser ocupada também justifica a motivação necessária, agora uma posição reconhecida por ser diferenciada. Nesse contexto, destaca-se que a

participante se coloca como a própria fonte de saber, indicando uma noção de carreira atrelada a um lugar na organização, em que o sucesso está atrelado à aceitação pelos outros e pela absorção do máximo de conhecimento possível, além de networking:

Aham. E o que te leva a pensar tudo isso? (Pesquisador)

Não sei. Pelo menos acho que é a minha experiência, o que eu pude absorver do programa de *trainee*. Acho que essas foram as atitudes que me fizeram ter uma carreira muito boa na empresa. Eu tinha, eu tinha... Eu fui muito bem aceita na época. Eu tive a oportunidade de fazer grandes contatos que me ajudaram muito depois. Então, a oportunidade que eu tive de chegar, de conversar, de perguntar, de viver cada área de fato e de aprender o máximo possível. Isso depois, como profissional de marketing, me ajudou muito, porque eu podia ter uma visão completamente diferente dos meus colegas da minha área, que não conseguiam enxergar... Então, eu acredito que foram coisas importantes para mim, na verdade. Acho que eu falei de um *trainee*, mas na verdade me espelhei muito na minha experiência. Que eu acho que foram coisas importantes, ser curiosa, ser, não intransigente, mas assim, efetivamente estar ali porque eu queria absorver o máximo, ser uma esponja, sabe? Queria absorver o máximo de conhecimento possível. Então, por isso eu acredito. Não sei, respondi ou só dei voltas? [risos] (Paula).

Tais discursos enunciam a imagem do *trainee* como um indivíduo diferenciado, tanto pela oportunidade quanto pela percepção dos colegas, que “tem uma visão completamente diferente” dos demais, aqueles que “não conseguem enxergar” por não ter vivenciado outras áreas. Delineia-se um lugar de cisão, que rompe as fronteiras do emprego, visando algo maior: marcar seu nome no mundo. Para a participante, cabe ao *trainee* querer e estar preparado para lidar com demandas diferenciadas para ser aceito e conquistar um lugar de sucesso, de “fama”. A ideia de ser uma “esponja” não é reconhecida pela passividade ou imobilidade, mas, ao contrário, por uma postura ativa e efetiva do sujeito em absorver ao máximo de conhecimento possível.

4.2.3 “Saber se vender”

Interesse não é o bastante para ser *trainee*, pois este ainda precisa dar conta de demonstrar suas competências:

O que precisa pra ser um *trainee*? (Pesquisador)

Ta, o que precisa, precisa saber se vender, assim, bem, demonstrar, ver o que que a empresa precisa. Eu fui aprovado em dois programas de *trainee*, só pra você saber, no final acabei escolhendo a Empresa J, e assim, eles sempre falam meio que não é o perfil da empresa, acho que pra falar verdade, nessa tua tese ai enfim, acho que o *trainee* em geral é meio grupal, assim, pelo menos no Brasil todos estavam buscando a mesma coisa. Os dois programas que eu fui aprovado, por exemplo, não tinha nada a ver um com o outro, e eles buscavam o mesmo perfil... (Alexandre)

Diferentemente da maioria, Alexandre coloca-se como alguém que consegue ser mais direto sobre o perfil esperado do (candidato a) *trainee*. A aprovação em dois programas, dando-lhe a possibilidade de também escolher (agora não esteve na mão só da empresa), parece garantir-lhe um suposto saber, colocando-se em oposição à fala das empresas, e configurando um discurso assumido como mais próximo da “verdade”. Ainda assim, o que determina o perfil é o que é buscado pelas organizações. Nesse contexto, a estratégia de empregabilidade é reforçada: “precisa saber se vender”, “demonstrar o que a empresa precisa”. A experiência dos processos seletivos também produz um possível saber para Beatriz, colocando-se em cena como alguém que responde a partir do que viu, que percebeu, ganhando relevo aquilo que é preciso ter/fazer para ser aprovado na seleção e então se tornar um *trainee*:

O que precisa para ser um *trainee*? (Pesquisador)

[risos] agora começou né, a apertar. Olha, o que eu percebi, assim, muito... primeiro que... Para entrar num processo de *trainee*, por exemplo, eu percebi que é muito um vestibular, quanto mais treinado você está, quanto mais processos você fizer, maiores são as chances de você entrar, porque, querendo ou não, são macetes, assim, sabe. É... Uma coisa essencial, que daí no caso não é nem treino, mas eu acho que é um quesito, é experiência internacional, eu acho que isso para *trainee* conta muito. [...] Eu acho que a comunicação é uma coisa que conta muito também. A maneira como você se comunica com as pessoas, que você se porta. A gente tem muito contato, logo que a gente chega, a exposição é muito grande. Durante o processo, pelo que eu percebi durante o tempo de *trainee*, você tem uma exposição muito grande. Então assim, direto a gente tem exposição com heads globais, aí está o inglês, por exemplo, que já entra batendo de cara, assim. E... nessas exposições que a gente tem a questão da postura e da comunicação contam muito, sabe, porque eu tenho que vender aquilo que eu estou apresentando, entende. Muitas vezes eu fui inserida em alguns projetos assim que entrei, outros *trainees* também... (Beatriz).

O trecho acima é interessante na medida em que a participante encena uma imagem do processo seletivo como um “vestibular”, em que as habilidades exigidas ao *trainee* são mensuradas na forma do que se pode “treinar” em contraposição aquilo que é “quesito”. Chama atenção que a entrevistada utiliza-se da palavra “contar” para apontar algumas características que o *trainee* deve apresentar. Numa atribuição de significados, tais quesitos parecem contar pontos para a aprovação, num processo seletivo em que cabe ao candidato mostrar-se adequado ao perfil almejado pela empresa. Nesse sentido, a fala é organizada a partir do que ela observou de si e de outros colegas que foram aprovados. O que é visto na seleção ainda é justificado por demandas percebidas no dia-a-dia do programa, as “exposições”, momentos em que as habilidades necessárias são colocadas à prova. Sendo assim, supõe-se que a aprovação na seleção e as demandas do trabalho legitimam a imagem do perfil do *trainee*, marcando regramentos e modos de ser. Cabe ao *trainee* “vender aquilo que está apresentando”, no caso, habilidades técnicas e comportamentais alinhadas com a expectativa da empresa. Discursos bem representados na fala de Paula:

[...] Eu, pelo menos para mim, é uma coisa bem importante e eu acho que é importante num processo também, você “vender o seu peixe”, digamos assim, você se “vender”, mas ao mesmo tempo você parece uma pessoa humilde, você não ter a prepotência (Paula).

A habilidade de “saber se vender” parece uma atitude comum e necessária à empregabilidade dos *trainees*, visto a necessidade de diferenciar-se nos processos seletivos altamente competitivos. No entanto, esse processo parece remeter a uma série de regulações de conduta, de cuidados para demonstrar uma competência comportamental tida como exigida sem que pareça algo mal visto. Tensão que é melhor abordada nos depoimentos do discurso a seguir.

4.2.4 Não pode forçar o perfil

Quando questionados sobre os modos de agir no processo seletivo, desenharam-se vários discursos que determinavam regramentos sobre as

posturas aceitas e necessárias ao *trainee*, como bem exemplificado nas falas de Beatriz:

[...] acho que a humildade quando você entra é um dos fatores-chaves, eu acho que tem que ter um limite, você não pode confundir humildade com ser submisso, até porque, se você quer uma aceleração, vai ter momentos que você vai precisar se impor mesmo, mas eu acho que tem que tomar cuidado com isso, com essa imposição de não esquecer do trabalho em grupo.

Lógico que você tinha que ser, de certa forma, agressivo, mas não no sentido de impor sua opinião e ela é certa, mas, assim, de saber se impor, acho que esse era o ponto.

Você tem que surpreender, você não pode falar uma coisa comum [...]

Tais trechos delineiam campos de tensão nos modos de portar-se, em que o tempo todo o candidato é regulado pela tentativa de demonstrar uma competência supostamente adequada, mas sentindo-se no dever de constantemente tomar cuidado para não demonstrar outra coisa, mal vista. Assim, marca-se frequentemente a imagem de um perfil comportamental que deve saber dosar a imagem que deseja passar. Desenha-se então um comportamento marcado por um caráter de naturalidade e espontaneidade, em que há um limite até para aquilo que é treinado (como foi apontado no item anterior), a percepção do recrutador:

[...] mas não acho legal a pessoa também ficar numa situação artificial treinada pra falar aquilo, acho legal sair também de uma maneira natural de acordo com o que a pessoa vai te perguntar. Como eu te disse, a pergunta mesmo é só pra você ter um direcionamento da resposta, mas que seja espontâneo também, porque senão fica muito forçado, eu pelo menos não acharia legal se tivesse entrevistando alguém assim, você consegue perceber né que a pessoa está treinada pra falar aquilo, aí saiu um pouco fora ela não vai saber responder, mas acho que é isso (Beatriz).

[...] Acho que se você tem que tá só motivado e focado que você vai ter o resultado muito melhor do aquele cara que chega lá e tá tá robótico, assim, decorou discurso, decorou fala . É, acho que esse tipo de coisa não funciona (Ricardo).

Apesar do caráter teatral, recusa-se uma atuação reconhecida como artificial, ao passo que entra em jogo um outro ator fundamental no processo seletivo - o recrutador. O limite aceitável de treinamento é o que não permite

ser percebido pelo avaliador, que seja “legal” aos olhos dele, que não faça do candidato uma figura rígida como um “robô”, o que custaria a não flexibilidade e um resultado não muito bom. É curioso, na fala de Beatriz, a utilização da palavra “sair”, como se o comportamento fosse filtrado/processado, devidamente regulado para que não pareça “muito forçado”. Ao mesmo tempo em que aceita-se uma atuação filtrada, esta é recusada e vista como “mascaramento de si”, quando parece não condizer com o perfil imaginado como necessário a um bom *trainee*:

[...] é aquilo que a gente sempre comenta no banco, algumas coisas que a gente vê, alguns perfis que a gente fala “nossa, porque que essa pessoa está aqui”, mas você consegue mascarar, em processo seletivo você consegue mascarar muita coisa, você consegue deixar o cara ouvir uma coisa que ele queira ouvir. Se a pessoa está treinada, com o tempo ela vai fazer o cara ouvir o que ela quer. (Beatriz).

Esse discurso sinaliza uma tensão central em seu modo de perceber o programa: se na seleção o candidato deve apresentar uma imagem idealizada, diferenciada, durante o programa o discurso persiste e ele é constantemente colocado à prova de suas habilidades. Quando o *trainee* parece fora do padrão de qualidade, não é assumida uma falha do processo seletivo, mas o mascaramento do candidato. Delineia-se, então, uma imagem do recrutador como um sujeito enganável, bem como uma suposta habilidade do *trainee* de controlar a percepção do avaliador: “deixar o cara ouvir o que ele quer”.

[...] Mas, assim, acho que essas características de ser uma pessoa, de ser confiante, de você ter uma inteligência emocional para entender o contexto. Contexto, eu digo, que tipo de profissional eles estão buscando. Porque eles deixam... eles jogam muito dos verdes no processo... Se você tiver o mínimo de sensibilidade, você consegue entender o que eles estão querendo que você diga, sabe? Pelo menos na minha opinião (Paula).

É interessante que, se Beatriz atribui ao candidato a ação de “deixar” perceber, Paula confere ao recrutador a mesma ação, como alguém que deixaria dicas para o candidato que tiver uma habilidade chamada de “inteligência emocional”, que determina o entendimento da situação esperada. Se para alguns a naturalidade aparece como algo a ser apresentado, uma brecha em meio a um comportamento treinado, para outros a naturalidade

assume uma radicalidade - um não preparo, que caracteriza um comportamento autêntico:

Então, não existe estratégia. É isso que estou falando. Eu acho que, inclusive a maneira.... ah... um dos motivos pelo qual eu passei foi por justamente tentar ser o mais autêntico possível. Mostrar o mais próximo do que eu sou mesmo, do que tentar forçar uma imagem de liderança, forçar uma imagem comunicativa, uma imagem de... enfim, saber lidar com grupo. E acho que não é esse o intuito. Eu acho que você tem que mostrar autêntico, e se for preciso com o que eles estão procurando você vai ser escolhido. [...] Você tem que demonstrar alguma determinada liderança. Claro, tudo sem forçar o que você não é, né... E isso é facilmente identificável (Lucas).

No trecho acima, o limite dum comportamento forçado é mostrar algo que o indivíduo (não) é, bem como o nível de facilidade em ser identificado. Agora a habilidade do avaliador parece ganhar mais credibilidade, como também é encenado na fala de outros participantes:

Outras pessoas que entrevistei falaram sobre alguma forma de mascarar quem você é, você acredita nisso? (Pesquisador)
[...] mascarar, se tornar uma pessoa ali na hora é difícil porque você consegue... É impressionante... mas tem vários tipos né.. de fazer dinâmica só focando no negócio, a pessoa pode .. alguma hora, mas quando o cara pergunta direto pra você, eles vão conseguir ver se você realmente tava preparado, se tem o perfil ou se você está... mas existe assim... não vou falar que não, ...que seja fácil fazer.... pelo menos não vi (Alexandre).

Às vezes, dependendo da maneira como às pessoas, os administradores, os avaliadores... é... pressionam ou tentam olhar com mais atenção, eles conseguem determinar. Então, eu acho... é que embora não seja Deixa tentar... Deixa eu pensar um pouco melhor antes de responder. Eu acho que existem maneiras de você tentar descobrir se está sendo mascarado ou não. Obviamente, como é sempre pouco tempo e acaba sendo muito superficial, acaba passando alguma coisa ou outra, mas quando é algo realmente muito forçado, muito mascarado, eu acho que não é possível (Ricardo).

Os avaliadores também são reconhecidos como figuras dotadas de ferramentas diversas para a identificação do candidato que tentar forjar algo que não é, numa ação de “pressionar” a pessoa, “focar com mais atenção”. Não pode forçar muito, senão é identificado.

4.3 O QUE A EMPRESA ESPERA DO *TRAINEE*

Ao longo das respostas sobre o que precisa para ser *trainee*, o discurso de atender a uma demanda de perfil da empresa era pressuposto. Dessa forma, o entrevistador questionou também, na opinião deles, o que a empresa espera do *trainee*. A partir disso, alguns eixos nortearam as respostas: 1) “Vestir a camisa da empresa”; 2) esforços e resultados à altura.

4.3.1 “Vestir a camisa da empresa”

Se em um dos itens anteriores foi desenhado como importante ao *trainee* ter uma postura ativa, de buscar o destaque, as imagens do que a empresa espera do profissional também remetem a essa atitude, mas agora atrelada ainda à necessidade de demonstrar engajamento no trabalho:

Então daria pra dizer o que a empresa espera de um *trainee*?
(Pesquisador)

Sim... Espera de um *trainee* justamente alguém que tenha... demonstrar uma liderança, que seja alguém que vá vestir a camisa, que seja firme, sabe, que não tenha muito ... uma pessoa que consiga enxergar o potencial de desenvolvimento, assim... eles não querem ninguém pronto, mas eles querem alguém que seja ... que demonstre determinação, então se você conseguir demonstrar que você é um cara apaixonado pelo que faz... nas respostas demonstrar entusiasmo, demonstrar “pô, eu quero isso”, entendeu? é o que a empresa busca. Então quando eles acham... é o que eles vão tentar contratar... Em dinâmica ou qualquer coisa, mesmo que a pessoa não seja... na vida... nunca vão entrar num programa de *trainee*, porque eles não querem esse tipo de pessoa que vai ficar passivo, querem aqueles que tão ali pra dar ideia, pra qualquer desafio que aparecer.. não vão ficar... Acho que é esse o perfil que eles buscam (Alexandre).

Provar-se o mais interessado possível na oportunidade recebida parece um imperativo para ser *trainee*. Agora delinea-se a imagem de um profissional que não é só motivado a absorver conhecimento, mas por paixão pelo trabalho, que vai a “vestir a camisa”, “assumir qualquer desafio”, com “firmeza” e “liderança”. Alguém que toma a frente das coisas, assume para si, um perfil em oposição à passividade. A noção de um “potencial de desenvolvimento” parece remeter a um profissional que enfrenta tudo com paixão, que não vai ceder nos momentos de dificuldades. Se para Alexandre o profissional já deve se mostrar motivado por uma questão intrínseca, a paixão pelo que faz, para Lucas os

profissionais, no Brasil, recebem uma imagem de desmotivados. O programa *trainee* assume então a função de despertá-los com “salário” e “reconhecimento”:

E a empresa, o que ela espera de um *trainee*? (Pesquisador)
 Bom, acho que o que ela espera é profissionais que sejam diferentes do que tenham lá no quadro atual delas. Profissionais que tenham um gás a mais. Profissionais que tragam... que sejam inovadores. Eu acho que a palavra chave seria Inovação, né? Você tentar fazer melhor do que está sendo feito no momento. E profissionais com motivação. Infelizmente no Brasil, não somente na Empresa que participei ou em qualquer empresa, de modo em geral os profissionais não são muito motivados, seja por uma questão salarial, seja por uma questão de reconhecimento, enfim. E eles acabam não desempenhando como eles deveriam. Sabem que não tem reconhecimento, sabe que não tem uma motivação, não tem nenhum incentivo para buscar e fazer diferente ou melhor. Eu acho que os programas de *trainee* acabam gerando este incentivo... de você correr atrás, de você tentar melhorar cada vez mais. Obviamente tem essas barreiras. O programa incentiva muito isso (Lucas).

No relato de Lucas, o profissional “diferente” é desenhado como aquele que recebe motivações extrínsecas ao indivíduo. Aqui, o combustível vem do financeiro e do olhar do outro. Ainda assim, o perfil imaginado como buscado pelas empresas recebe uma atitude ativa, de quem “corre atrás”, “tentando melhorar”, “inovar”.

[...] eu acho que ela espera também é... um pouco de... engajamento de vestir a camisa assim, então, é... acho que o *trainee*, ele tem que ser um porta-voz da empresa, assim, acho que quando você entra numa empresa é natural que... entra numa área dentro da companhia e eles te apresentam sempre como: “ah essa aqui foi *trainee* de tal ano”, então, você acaba carregando essa imagem: essa é a tua carreira dentro daquela empresa, é inclusive quando você sai, né, então é... acho que você tem que ser uma pessoa que que... que está sempre motivada, que tem que inspirar os outros, porque eu acho que quando você recebe toda essa aposta da companhia e você não demonstra interesse à altura, as pessoas podem até falar, puxa, será que ele é realmente merecedor dessa oportunidade? Né, no meu caso, de 17 mil candidatos foram selecionados 17 pessoas. Se você não, não for a pessoa que demonstrar que valoriza estar ali, acho que você levanta muita dúvida do tipo... é... se você foi um dos 17 corretos a ser selecionados entre aqueles 17 mil. É, então, eu acho que você também tem, tem esse dever moral, além de entregar resultado, de você... é... efetivamente.. motivar e vestir a camisa da empresa (Ricardo).

Chama atenção, na fala de Ricardo, que o fato do participante ter sido selecionado dentre tantos candidatos parece colocar a empresa numa posição digna de gratidão, de quem dá a oportunidade ao profissional, cujo papel é se mostrar interessado, engajado e merecedor de tanta aposta e investimento financeiro: “vestir a camisa” da empresa. Um acordo que parece bem instituído, marcado pela chamada ao interlocutor para a confirmação: “acho que ela põe um investimento financeiro diferenciado nesses profissionais e ela espera um retorno à altura, né?!”. O lugar que o *trainee* é chamado a ocupar é carregado mesmo ao sair da empresa, assujeitando-se então, enquanto estiver na empresa, a demonstrar-se sempre motivado, inspirando os outros. Caso não porte-se como é instituído, o merecimento da oportunidade pode ser questionado. Mostrar-se interessado na oportunidade parece uma tentativa de legitimar o lugar ocupado, de alguém que valoriza a posição e está alinhado com o que se espera dele.

4.3.2. Esforços e resultados à altura da oportunidade recebida

Colocar-se numa posição de quem recebe uma oportunidade diferenciada também produz um sentimento de ter que dar um retorno à altura:

É a empresa, o que ela espera de um *trainee*? (Pesquisador)
 Bom, eu vou falar da empresa que participei, né, que acho que é a empresa que eu consigo falar melhor, tá? Eu acho que todas elas esperam resultados diferenciados, tá?! É, independente da empresa, acho que ela põe um investimento financeiro diferenciado nesses profissionais e ela espera um retorno à altura, né?! (Ricardo).

Na fala de Ricardo, apesar de se propor a falar da empresa que prestou o programa, a suposição de que são esperados resultados diferenciados é estendida a “todas” as empresas, justificada pelo retorno do investimento financeiro depositado no profissional. Discurso reforçado por Paula, mas atrelada também à justificativa dos bons resultados de outros *trainees*:

E a empresa, o que ela espera de um *trainee*? (Pesquisador)
 A Empresa que participei, na verdade... Eles tinham... A expectativa era muito grande com relação ao *trainee*, porque eles tinham boas

experiências nos outros dois anos, em que o programa existiu. Então, quando nós entramos, as pessoas... A gente era tipo famosos, sabe? Tipo “Big Brother”, quando a gente começou na empresa. Mas respondendo a sua pergunta, a empresa deixou muito claro desde o início que ela estava investindo em todos nós, então a gente teve oportunidade de fazer alguns cursos, alguns workshops com profissionais, algumas dinâmicas. E eles deixaram muito claro, assim, na primeira semana, que eles não esperavam nada menos que “genial” da nossa parte. Então, que toda essa oportunidade, no caso da Empresa que participei, passar 6 meses conhecendo outras áreas, sem ter que entregar nada durante 6 meses, que isso seria profundamente cobrado depois na forma dos projetos. No caso da Empresa que participei, eu não sei até que ponto isso era tão positivo, mas eles entregavam um projeto para cada um dos *trainees*, de cara área, um projeto na sua área. E não eram coisas legais, não eram coisas fáceis, porque senão eles não seriam projetos especiais. Então, eram projetos bem chatos, na verdade. Coisas bem difíceis, coisas que estavam para serem feitas há muito tempo, coisas que precisavam do envolvimento de muitas áreas. Então eles esperavam assim, um desempenho genial. Eles deixaram isso claro desde o começo, assim. Uma pressão bem grande, desde o começo (Paula).

Na fala de Paula, o discurso de uma troca é marcado pela voz da empresa, que ofereceria o treinamento, mas esperaria por resultados “geniais” dos *trainees*. Uma espécie de acordo tácito é firmado logo no início e o conhecimento prévio das dificuldades legitima a aceitação do exposto. Chama atenção também a pressuposição de que sofrimento e dificuldade são elementos que propiciam o crescimento, bem como tornam projetos e profissionais especiais. A participante até questiona se a dificuldade é realmente positiva, quando vincula-se aos projetos recebidos, mas ela parece necessária, “porque senão eles não seriam especiais”. Tais discursos são ilustrados de forma exemplar pela expressão “no pain, no gain” (sem dor, sem ganho):

E a empresa, o que ela espera de um *trainee*? (Pesquisador)
 Cara, também estou tentando descobrir isso, é muito difícil. A gente entra, nossa é muito difícil responder isso, difícil mesmo, eu vou tentar te responder, mas eu também estou em busca dessa resposta. Eu acho que eles esperam sim que a gente tenha, principalmente na questão de iniciativa, como eu te disse, que a gente tome frente muitas coisas, a gente é exposto de uma maneira diferente, sim, a demanda que vem encima da gente. Como eu te disse, a gente acaba entrando numa posição legal. Nada disso vem de graça. Do mesmo jeito que a gente entrou num cargo legal, eles vão cobrar da gente muito em relação a isso. É meio que “no pain, no gain”. E por causa dessa exposição que a gente sofre. [...] Mas de maneira geral acho que o que eles esperam mesmo são resultados diferenciados e grandes. Meio que perfis de novos gestores. É o que eles dizem, como a gente vai chegar lá e se a gente vai chegar é outra história,

mas o que se espera é que sejamos novos gestores e coisas do tipo (Beatriz).

Apesar de organizar sua fala a partir do não-saber sobre o que a empresa espera do *trainee*, Beatriz parece convicta de que há uma espécie de troca pressuposta, em que a alta cobrança é justificada pela oportunidade de entrar numa “posição legal”. Uma que exposição se “sofre”.

O que a empresa espera de um *trainee*? (Pesquisador)
É o que eu te falei, o que eu vi no programa que participei, é um programa de *trainee* um pouco diferente dos outros que estão no mercado. Então assim, é claro que um programa *trainee* espera dos *trainees*, é... esse posicionamento, ter liderança, ter pró atividade, enfim... várias coisas nesse sentido. Aprendizado num primeiro momento e alta performance depois. Aí as coisas ficam bem casadas, se você aprende sobre a empresa (Bruna).

Na fala de Bruna, a exigência de bons resultados é natural a um programa *trainee*, por mais que o dela seja diferente, esse elemento é comum. Primeiro você assume um lugar de aprendizado, depois de apresentar “alta performance”.

4.4 A EXPERIÊNCIA NO PROGRAMA: EXPECTATIVAS, APRECIÇÕES E (NÃO) ARREPENDIMENTOS

Ao discorrer sobre expectativas, agrados e desagradados, os participantes configuram os sentidos atribuídos ao programa *trainee* e imagens de si nessa relação. Nesse contexto, pode-se recortar os seguintes eixos discursivos: 1) Mais exposição: “a oportunidade de tentar melhorar as coisas”; 2) Planejamento; 3) “abraçar a causa de te desenvolver”; 4) Eu não me arrependo, mas será que vou querer isso para sempre?

4.4.1 Mais exposição: “a oportunidade de tentar melhorar as coisas”

Se na seleção era importante conseguir se expor (se mostrar) para ser aprovado, durante o programa a exposição também assume um caráter de

importância, mas enquanto uma noção de participação, que traria o desenvolvimento almejado no programa:

O que você mais gostou no programa? (Pesquisador)

É muito recente pra eu dizer isso, mas eu acredito que seja essa oportunidade de exposição. Tudo isso que te falei, como meu foco era a questão de gestão, eu acho que estou gostando muito porque estou sendo muito inserida nessa questão, tendo a oportunidade de desenvolver esse lado. Então por enquanto é o que eu estou mais gostando, de poder participar ativamente dos projetos e tudo mais. [...] pelo menos na minha área está tendo bastante essa exposição de ser inserido nos projetos, tendo a oportunidade de tentar melhorar as coisas. Lógico que isso vai sendo devagar, mas a oportunidade existe (Beatriz).

No trecho de Beatriz, enuncia-se uma expectativa de ser inserida nos projetos, pautada na suposição de que isso possibilitaria o desenvolvimento de suas habilidades, pela possibilidade de “tentar melhorar as coisas”. Além da (já apontada) vontade de desenvolver competências, o desejo de ser ativo, de melhorar algo é outro elemento recorrentemente trazido pelos *trainees*. Uma noção de oportunidade quando sustentada na vontade da empresa e no tempo, este geralmente “devagar”, como apontado por Alexandre:

[...] e fui pra uma empresa que as pessoas eram um pouco, mesmo a empresa tendo bastante resultado, um pouco mais passiva, uma empresa assim que, eu achei que por ser *trainee*, por ser programa de *trainee*, eu estava esperando uma coisa assim mais “vamo que vamo”, e entre muitas coisas eu tinha que ter muita paciência, então era muita paciência pra esperar o momento certo, tinha monte de coisa que eu já sabia, que eu achei que eu podia, que eles poderiam dar mais responsabilidade, e que tava muito ali engatinhando, e bla bla bla, entendeu? [...] mas era porque as coisas tinham que ter seu tempo ao tempo, e pra mim é bem importante isso de ter uma, assim, poder desenvolver um negócio e fazer andar, eu não gosto de burocracia (Alexandre).

A inserção é desenhada agora tendo um elemento associado como protagonista para a obtenção de um bom aproveitamento: a “responsabilidade”. É pressuposto que a cultura “passiva” da empresa pudesse não trazer resultado, bem como a noção de que o *trainee* seria o contrário de passivo – ativo, acelerado. A expressão “vamo que vamo” parece indicar uma imagem de não parar, não precisar esperar. Expectativa subvertida ao ter que “esperar o momento certo”. Nesse sentido, o conhecimento sustenta a velocidade de

receber mais “responsabilidade”. Dessa forma, Alexandre subjetiva-se como alguém que não gosta de esperar pelo tempo, não gosta de processos emperrados. A imagem de si delineada é enfática: “eu não gosto de burocracia”.

[...] E se o gerente encara o *trainee* como um mero... Mais um simples é funcionário, mais um simples recurso, e não te dá responsabilidade, não te dá autonomia para você tentar inovar e melhorar alguma característica da área, alguma função da área, acaba sendo que não tem nenhum benefício, acaba sendo mais uma experiência bem superficial que você tem dentro daquela determinada área. Assim, não foi o meu caso. No caso eu fiquei muito tempo numa mesma diretoria, conhecendo pouco a área. Mas casos de outras pessoas que eu conheço da turma, que fizeram seis trocas de áreas, e muitas delas não foram muito bem aproveitadas. E não foram muito bem aproveitadas justamente porque os gestores não estavam preparados e eles não tinham autonomia para poder fazer coisas diferentes. Tinham muitas resistências a inovar (Lucas).

Para Lucas, a “responsabilidade” recebida é assumida como um elemento fundamental para cumprir o objetivo do *trainee* de “tentar inovar e melhorar alguma característica da área”. Chama atenção que, ao trazer o “gerente” como uma figura de autoridade (quando não estão despreparados ou sem autonomia) para “dar” a responsabilidade, legitima o *trainee* com uma imagem diferenciada dos demais funcionários, que seriam “mais um simples recurso”. Sem a autonomia, a experiência é reconhecida como “superficialidade”, “resistência a inovar”.

E o que você menos gostou? (Pesquisador)

[...] o que eu menos gostei foi que o meu projeto não foi necessariamente algo extremamente estratégico e motivante, mas um problema que a empresa tinha e que não sabia mais como resolver: “Vamos colocar um *trainee*”. Mas isso é desmotivante, pelo menos para mim foi . Que era chato para caramba, era uma coisa que ninguém queria fazer, nenhuma área estava interessada. E eu achava que o problema era comigo, entendeu? Achava que era pessoal o negócio, então... Foi horrível , assim. [...] Eu era uma pessoa humilde, mas eu queria um negócio que pudesse mostrar e que todo mundo estivesse super envolvido. Na verdade eu consegui fazer o meu negócio aparecer mesmo assim, o meu projeto. (Paula).

E o que aconteceu quando acabou o programa? (Pesquisador)

[...] Tive oportunidade de trabalhar com outras categorias, tive oportunidade de fazer o que eu tanto queria que era transformar alguma coisa, realmente fazer a diferença. Então, o que foi mais bacana para mim foi que a partir do momento que eu me tornei parte da minha área, eu tive a oportunidade de executar um ótimo trabalho, de fazer coisas muito legais (Paula).

Na fala de Paula, a expectativa de “transformar alguma coisa” só foi concretizada ao término do programa, quando se sentiu inserida, aí assumido como um “ótimo trabalho”. Durante o programa, ao não receber um projeto tal como desejado, “extremamente estratégico”, subjetiva-se pela desmotivação, assumindo para si um possível problema. Assim, o *trainee* toma a imagem de alguém que entraria na organização para trazer melhorias, “fazer a diferença”. Chama atenção, nas falas de Paula, que nos momentos de frustração com o programa ela assume uma imagem de si como alguém que “procura outras alternativas para fazer valer a pena”, superando os desafios, como é bem exemplificado no trecho a seguir:

Boa parte das minhas expectativas não foram atendidas. Eu acabei procurando alternativas para fazer essa experiência valer a pena. Por quê? Porque eu estava longe da minha casa, longe da minha família, longe dos meus amigos, por tudo isso eu não queria ser mais ou menos, sabe? Eu acabei tentando ser o mais interessada possível, tentar ir além do que eu podia, ser e fazer, porque... para compensar todas as expectativas não atendidas, assim (Paula).

Para que os ganhos valham os sacrifícios, o interesse e a superação são chamados para dar conta das altas expectativas, visto que não é aceito “ser mais ou menos”. Nas falas de Alexandre, Lucas e Paula, chama a atenção a expectativa de receber responsabilidades diferenciadas. Quando isso não acontece, a culpa é da empresa, que tem resistência à inovação, é burocrática, não dá oportunidade estratégica. A imagem reconhecida como um perfil diferenciado exige oportunidades diferenciadas. Senão é reconhecido como erro da organização.

4.4.2 “Planejamento”

A expectativa de um programa estruturado também foi recorrentemente lembrada pelos participantes, seja como uma lembrança positiva ou negativa:

E o que que você mais gostou no programa? (Pesquisador)
[..] eu acho que a estrutura, pra falar a verdade eles eram bem estruturados, então, tipo, tinha assim um planejamento, eu achei que foi um programa bem planejado, mesmo eu não concordando muito

com o planejamento, algumas partes, com a distribuição, era um programa bem planejado, e praticamente 95% seguiram o planejamento inicial, então as etapas do Job Rotation, enfim, toda aquela de *trainee* em geral, foi uma das coisas que eu gostei bastante, pelo menos eu sabia o que ia encontrar e esperar, sabe? (Alexandre).

Apesar do discurso de aceleração e de não gostar de burocracia, Alexandre traz como elemento de muita importância o “planejamento” do programa, assumindo uma imagem de si como alguém que gosta de saber o que vai “encontrar” e “esperar”. Expectativa não atendida para Lucas:

E quais eram suas expectativas em relação ao programa? (Pesquisador)

[...] Do ponto de vista de... profissional, eu acho que eu... embora que seja muito bonito o conceito de Job Rotation, a maneira como é implementado nessa empresa acaba deixando a desejar. É... Porque você geralmente joga o *trainee* numa área e não tem um projeto, geralmente o gerente não tem um projeto, um plano para aquele *trainee* ou eventualmente joga o *trainee* numa área em que a área é rotineira. Que o *trainee* acaba aprendendo a rotina. Não é a ideia (Lucas).

Para o entrevistado, a falta de planejamento do programa, representada na figura do gerente, é tomada com uma imagem muito desfavorável ao objetivo do mesmo, sendo “jogado” num lugar impróprio, ao que pode-se supor, sem suporte para que o *trainee* pudesse melhorar algo.

[...] na empresa que participei, pelo menos o programa que eu encontrei, não era um programa que era tão bem estruturado no sentido de prover informações para nós. Era muito... pendia muito, muito, muito de cada um buscar a sua vivência, buscar a tua informação. Então, a minha decepção foi muito grande em relação a isso. Eu pensava que seria algo muito mais organizado, muito melhor, assim. Que seriam... Que cada período na área teria uma integração, uma sala, projetor, com pessoas extremamente dedicadas a isso. E na verdade o Job Rotation era uma invasão na rotina das áreas que estavam trabalhando normalmente. Então, a minha decepção foi muito grande em relação a isso. Assim, eu achava que eles iam parar tudo para receber a gente, beijar os nossos pés, fazer com que a gente aprendesse o máximo possível. Não, não mesmo. Muitas vezes tínhamos reuniões, tínhamos palestras, tínhamos encontros que foram cancelados. Por quê? Porque era o dia-a-dia da empresa (Paula).

Assim como Alexandre, Paula relaciona à noção de “estrutura” do programa com a capacidade de “prover informações” ao participante. Na falta dela, assume para si a iniciativa dessa busca. Chama atenção, na fala de Paula, a partir da subversão de expectativas, uma “organização” que é

fantasiada pela recepção dos outros à um *trainee* supostamente digno de muita dedicação à causa de não apenas integrá-lo, mas idolatrá-lo. Todos voltados ao objetivo não da empresa, mas do *trainee*, que é de “aprender o máximo”. Uma idealização digna a uma pessoa famosa, diferenciada.

4.4.3. “Abraçar a causa de te desenvolver”

Uma expectativa de acompanhamento também foi recorrentemente manifestada na fala dos participantes, como bem exemplificada na fala a seguir:

Quais eram as suas expectativas em relação ao programa *trainee*?
(Pesquisador)

Olha, na verdade, assim, expectativas que foram frustradas eu não tenho muitas, acho que eu esperava só um pouco mais de acompanhamento até dessa questão da carreira [...]. Eu acho que essa parte da carreira que eu esperava um pouco mais, a gente tem algumas consultorias, mas, não sei, elas não são tão frequentes, então não sei se elas contribuem tanto. O que eu acabei fazendo, por exemplo, a gente pode ter processos de coachings internos, aí eu fui atrás de uma pessoa que eu me identifiquei [...] E aí eu procurei um perfil assim, era uma mulher que podia me ajudar como driblar essas coisas e ela era muito bem sucedida, hoje ela é uma head lá e nova, assim como eu. Enfim, aí eu procurei esse perfil, por exemplo, que pra mim era tipo um exemplo mesmo, ela tem uma posição que eu gostaria de alcançar e um perfil bastante parecido com o meu, então aí eu acabei procurando isso por mim mesma, mas isso era uma coisa que eu esperava mais. Outras coisas como, por exemplo, o gestor para acompanhar o desenvolvimento e até abraçar a causa de te desenvolver. Eu acho que isso é muito relativo, eu não posso reclamar porque o gestor com quem eu estou agora é muito legal nesse sentido, nesse sentido eu me sinto muito aberta com ele pra conversar, por exemplo, e eu percebo que ele é um desenvolvedor de pessoas, trabalha com isso e eu tenho a liberdade de dizer “aí o que eu posso melhorar”, ele vai me dizer isso e até ouvir aonde eu quero chegar (Beatriz).

No trecho acima a expectativa de “acompanhamento” de “carreira” é afirmada na imagem de um suporte dado pela empresa. Na falta desse acompanhamento, a participante subjetiva-se como alguém que toma a iniciativa, a partir dos recursos disponíveis, de procurar esse apoio em alguém que se espelha. Um modelo reconhecido pelo critério de similaridade de “perfil”. Um outro eu, já bem sucedido, que pode “ajudar a driblar” as dificuldades. Um ator que, diante dos problemas, contorna-os rumo ao sucesso. Legitima-se o

programa pela imagem de uma entidade que supostamente teria o objetivo de desenvolver o *trainee*, muitas vezes representado pela figura dos gestores. Uma figura de saber sobre o sucesso de carreira. A imagem do gestor, faz alusão à figura de um mestre, ao passo que a participante se coloca como uma verdadeira aprendiz, em busca de um saber hipotético que propicia o sucesso de carreira, cujo discurso é significado pela conquista da posição cobiçada: “head”, líder e “nova”. O curto tempo cronológico aparece também na imagem de sucesso. A busca de uma “ajuda” na carreira, atribuída a atores de perfis compartilhados, também é anunciada por Ricardo:

E o que você mais gostou no programa? (Pesquisador)

Cara, o que eu mais gostei não é uma etapa, eu acho que é o ambiente. É... na empresa que participei, a gente tem o programa fazem 11 anos. E... e parece que... *trainees* tem uma questão de se ajudar, né, então, assim, eu olhava pra turmas, por exemplo, hoje a gente tem quatro diretores da companhia que são *ex-trainees* é... e todos tem por volta de 32 anos, assim, é... assim, e a gente tem porta, inclusive um deles hoje é meu chefe e... e assim, a gente tem porta muito aberta com todos esses *trainees*, todos esses canais assim. Então, eu acho que é o eu mais gostei, foi meio que fazer parte dessa família, assim, que a gente se ajuda muito, então, puxa você tem uma dificuldade em algum ponto é um networking que ele não termina depois de é... 27 meses. Ele é um negócio que se estende pra sempre, assim. Hoje, eu oriento alguns *trainees* novos, eu tenho 3 orientandos é... e é da mesma forma que eu sou orientado por outros, o meu chefe, a minha chefe direta, que é uma gerente da companhia é *trainee* é... e o chefe do chefe dela também é um *trainee*. É, eu tenho pares que são *trainees*, então assim, acaba que você tem um acesso às áreas muito fácil, assim, isso é o networking que você não perde. Eu acho que esse é o grande a grande riqueza do programa não é só o aprendizado, acho que é essas conexões que você faz e que você se sente é parte de ajudar os que tão vindo e ser ajudado por aqueles que já estão há mais tempo. Então, acho que esse é o grande ponto (Ricardo).

A vontade de ser ajudado (depois assumindo o lugar de quem ajuda) é encenado num discurso que, ao entrar para a comunidade *trainee*, abrem-se “portas”, “canais” de acesso a supostas fontes de saber. Essa comunidade é reconhecida na figura de uma “família”, que “ajuda” nas “dificuldades”, cujos laços são de longo prazo (infinitos), “não terminam” com o programa, “não se perdem”, são “para sempre”. Assim como para Beatriz, o sucesso enquanto jovem mostra-se relevante. Ricardo assume-se como alguém que valoriza a conexão com as pessoas, num ciclo que se inicia assumindo um lugar de quem

é orientado, para de pois assumir o lugar de quem orienta. O programa é assumido para si como grupo: “a gente tem o programa”.

O que você menos gostou? (Pesquisador)

O que eu menos gostei foi... do... relacionamento com o RH. Meu deus, o RH era muito problemático. Eles eram bons na questão de fazer o planejamento do programa, mas na questão de acompanhamento dos *trainees*... e enfim, foi bem complicado (Alexandre).

Acompanhamento em que sentido? (Pesquisador)

Que tinha sempre reuniões assim de acompanhamento, sabe? Pra ver como que tava o programa, ver que que tava achando e avaliação e parara, essas coisas, e meu, era muito... era muito blablabla, muito sem uso, coisas muito.. e eles, qualquer coisa que precisava de ajuda, era difícil, não dava pra... sabe q te falei de burocracia? Que não gosto assim, então, essa coisa assim, muita muita regrinha, muita isso muito aquilo, precisava mudar um voo, não dava, precisava não sei o que, não, não sei. Tudo que podia ajudar não ajudava, só atrapalhava, entendeu? Pra mim foi horrível isso (Alexandre).

A expectativa de receber um bom acompanhamento, ajuda no que precisasse, também foi encenado por Alexandre. No entanto, contextualiza sua fala a partir do conflito com o RH, o ator responsável por propiciar esse suporte, mas que “só atrapalhava”. Assim, a falta de “utilidade” das ações é apontada com desgosto, tomando um caráter de atrapalho.

4.4.4. Eu não me arrependo, mas será que vou querer isso para sempre?

Quando questionados se houve algum arrependimento em ter ingressado no programa *trainee*, os participantes são convocados a balancear os prós e contras da experiência vivida. Nesse contexto, como se precisassem escolher entre o sim e o não, a segunda alternativa reina absoluta:

Não, de modo algum. Nem isso. Acho que a oportunidade foi única. Foi muito importante para a carreira. E não me arrependo de modo algum de ter feito (Lucas).

Hum, pelo jeito... vamos ver, essa é uma pergunta, eu... não, acho que não cara, não, resposta não, não teve um arrependimento, acho que foi um tempo... se eu não tivesse ido teria me arrependido, porque teria ficado pensando, ah, será, será. Foi uma experiência bacana assim, acho que uma oportunidade bem legal de crescimento profissional, aprendi a fazer coisas que eu nunca talvez eu nunca faria, tive uma responsabilidade, a parte da responsabilidade que eles

me passaram também, foi uma coisa bem boa. Não me arrependo (Alexandre).

A encenação de uma “oportunidade única” toma relevo para justificar a compensação do programa. Na fala de Alexandre, associada ao aprendizado e ao ganho de responsabilidade, uma oportunidade de “aprender a fazer coisas que talvez nunca faria”. Para além disso, os participantes buscam outros elementos que justifiquem a negação afirmada. Nesse trecho já chama atenção que, além da possível chance de perder uma oportunidade, um eixo orientador de possível arrependimento é o tempo (nunca faria), elemento este que assume grande protagonismo na fala dos outros participantes, ainda associado ao sofrimento:

Houve algum arrependimento? (Pesquisador)

Não... as vezes estressada... é uma empresa que está num segmento diferente... diferente da minha formação. Às vezes eu me questionava... será que era pra eu estar aqui mesmo? Será que não me escolheram errado, as pessoas da minha turma tem um perfil diferente do meu... são voltados mais pra negócios... eu sempre ficava me perguntando se não tava perdendo tempo, o meu e da empresa, o dinheiro dela... as vezes vinha esses questionamentos, depois me acalmava de novo... as vezes só precisava tomar um folego, as vezes é um dia ruim, que você acorda de da tudo errado, aí dá umas crises existenciais... mas não, de frustração não, sabe... pra ter uma frustração acho que não é o momento, eu to no meio disso, ainda to vivendo isso. Pode ser que daqui um ano e meio, quando estiver trabalhando, eu olhe pra trás e pense: putz, não era nada disso que eu queria, sabe? Mas hoje não tem como falar... se eu fizer agora acho que vou estar me precipitando (Bruna).

O trecho acima configura um discurso de tensão, marcado por constantes questionamentos sobre um possível erro de alinhamento de perfil (que tanto foi apontado durante as entrevistas como um imperativo para uma carreira de sucesso). Seja um perfil diferente da empresa em relação a sua formação seja um perfil diferente na própria comunidade *trainee*. Tais questionamentos mostram que o eixo organizador de tanta “crise existencial” é o tempo, a perda dele, perda destinada a ambos os atores (a participante e a empresa), além do investimento financeiro desta. A perda de saúde aparece apenas com timidez, “as vezes estressada”. Nessa tensão, Bruna se subjetiva como alguém que assume para si o controle da crise, em alusão a alguém que só precisa parar o movimento por um instante, para se recuperar - “tomar um

folego”. Faz lembrar alguém que estaria correndo. Chama atenção que o tempo também determina uma regulação sobre a frustração, a impossibilidade de se sentir “frustrada” enquanto não percorrer todo o percurso de aprendizado. É preciso aproveitar a oportunidade. A frustração pode ser aceita “talvez quando estiver trabalhando”, o que numa atribuição de sentidos pode se entender como um período em que a missão de aprendizado já tenha sido cumprida. Durante o percurso não se pode parar para olhar para trás e analisar a situação, pois é entendido como “precipitação”. A angústia com o tempo também toma relevo na fala de Beatriz, um tempo encenado como energia, que é “consumido” pela intensidade (rotina) do trabalho:

Houve algum arrependimento de ter ingressado nesse programa?
(Pesquisador)

Não, não, assim, a rotina é muito intensa, então eu me questiono muitas vezes “ai, será que eu vou querer isso pro restante da minha vida”, porque depois que a gente entra... Primeiro assim, a gente quer ter essa rotina, a hora que a gente entra nela e vê como é, você pensa muito se você quer isso pro resto da sua vida, porque você não tem muito tempo. Não estou dizendo assim “ai, trabalho o dia inteiro até tarde”, não é isso, consome muito da gente. Às vezes eu trabalho oito horas, mas aquelas oito horas são tão intensas que eu chego em casa morta, dá nove e meia tem dia que eu to dormindo. E aí, será que eu quero isso pra sempre, eu quero um dia construir família, coisas assim, e aí é onde pesa. Mas sei lá, ao mesmo tempo eu acho que o *trainee* vem bem pra isso mesmo, é uma oportunidade que você tem de dar um gás na sua carreira e chegar num estado legal. E estando nesse nível, vamos dizer assim, um pouco mais sênior, não é que você tenha menos trabalho, mas talvez aquela rotina que eu tenho hoje, que tanto me cansa, talvez num nível acima ela vá ser um pouco menos intensa. A cobrança é muito maior, que você tem a responsabilidade de fazer gestão de pessoas, projetos, muita politicagem, mas ao mesmo tempo a minha flexibilidade de tempo pode ser maior. Então pelo menos agora a minha expectativa é dar esse gás e mais pra frente colher isso estando num cargo que me dê mais sossego (entre aspas né) pelo menos em tempo (Beatriz).

Na cena acima, tempo/intensidade/rotina é afirmado (a) como algo que regula a execução de outras atividades, a exemplo da “construção de família”, que ganha um sentimento de “peso”. O programa *trainee* é legitimado como uma oportunidade de acelerar a carreira, a qual é pressuposta como um trajeto linear, rumo a um cargo elevado e desejado, um “estado legal”. Chama atenção a idealização de que, ao intensificar o trabalho, o tempo destinado a ele seja reduzido posteriormente, (talvez o tempo que agora é destinado ao aprendizado). Nesse contexto, a participante subjetiva-se como alguém que

aceita (e trocaria) uma “cobrança” maior pela “flexibilidade de tempo”, no cargo cobiçado. Alguém que pensa a longo prazo, que planta para “colher” no futuro. Cabe destacar que, quando reconhece que gostaria de mais “sossego”, o discurso é regulado (entre aspas), talvez por reconhecer que a alta cobrança ainda existira. Ou, quem sabe, numa atribuição de sentidos, por ser um discurso mal visto. Além disso, uma expressão ganha realce: “ai, será que eu vou querer isso pro restante da minha vida”, “pra sempre”. O conflito temporal é algo que também aparece com frequência na fala de Paula, a exemplo no trecho a seguir:

Eu não me arrependo de ter tentado, porque eu acho que se você começa só em uma área e “ai, eu não posso mudar”, “vou continuar aqui para sempre”, tipo, você vai passar a vida inteira pensando “nossa, e se eu tivesse coragem de mudar”, sabe? Eu tive. Eu fiz a escolha de tentar coisas diferentes (Paula).

A participante desenha uma carreira aberta à mobilidade, num movimento que não parece fácil, pois exige um ato de coragem para mudar. Nesse contexto, assume uma imagem de si como uma pessoa de coragem. Chama atenção que a negação do arrependimento assume uma tentativa de não estagnação, de fazer coisas diferentes.

4.5 CONSTRUÇÃO DE CARREIRA

Ao longo das falas sobre os sentidos atribuídos ao programa *trainee* as imagens de carreira delineadas remetiam, mesmo que indiretamente, à imagem de um caminho a ser trilhado, ligado a uma posição na organização, às profissões etc. Além dessas cenas, os participantes também foram convocados a refletir diretamente sobre os significados de carreira, a representação desta em suas vidas e sobre seus objetivos e ideais futuros, a fim de investigar mais detalhadamente as bases discursivas que sustentam as concepções de carreira. Com isso, algumas imagens se regularizaram:

O que você entende por carreira? (Pesquisador)
Bom, eu penso em carreira como uma trilha que você segue, nos passos que você vai seguindo assim pra chegar em algum outro lugar, entendeu? (Bruna).

Cara, pra mim, quando a gente fala a palavra carreira, eu entendo como uma... uma trajetória, trajetória profissional no sentido de é... eu acho que é muito mais olhando pra frente do que do que pra trás (Ricardo).

Então, uma história profissional que engloba desde o que que você construiu como profissional, o caminho que você está seguindo, o que você está produzindo de importante, não é? (Lucas).

Eu acho que a carreira é meio que o caminho que eu quero seguir. Quando eu digo de carreira é o caminho que eu quero construir pra chegar a determinada posição ou... é, um cargo, uma determinada posição, acho que pra mim é isso basicamente, o caminho que eu vou construir (Beatriz).

Enuncia-se, novamente, a imagem de um trajeto ora seguido ora construído. É interessante refletir que, numa atribuição de sentidos, a palavra “seguir” sugere uma imagem de caminho que já fora estabelecido por outro, pavimentado, enquanto “construir” remete a um processo de desenvolvimento pelo próprio sujeito. Dessa forma, é notável que, ao falar em construção de carreira, os participantes costumam subjetivar-se como alguém que assume as rédeas sobre os rumos dela, mesmo que seguindo os caminhos de uma área ou profissão. Assim, marca-se um posicionamento muito forte de autogestão da carreira. Apesar disso, recorrentemente costuma-se associar a carreira à um lugar na organização ou à área/profissão:

Então, quando a gente fala a palavra carreira, a primeira coisa que me vem à cabeça é uma carreira executiva... (Bruna)

[...] quando a gente fala de carreira a gente fala, pra mim, de, acho que pra ser bem sincero, eu acho que está muito mais linkado ao cargo formal. É, eu acho que você pode ter, que nem falam: ah, você vai ter uma carreira é em marketing. Quando me falam carreira em marketing, eu vejo é... crescimento vertical, né. Então, hoje, puxa, pra mim está associado diretamente à promoção (Ricardo).

O trecho de Ricardo é exemplar ao esboçar uma noção de carreira diretamente suportada pela organização, com uma noção de progressão linear e verticalizada. Uma imagem de etapas a serem seguidas, que com frequência ganha uma percepção de solidez:

Então, quando você constrói uma carreira sólida basicamente o que eu entendo é isso. Você constrói uma história profissional bem embasada, que não tenha dado grandes pulos, de modo que você pulado alguma etapa. Enfim, um crescimento sustentável. Que você

vai ampliando suas atividades, às responsabilidades ao longo do tempo, devido ao conhecimento e devido a sua performance, também (Lucas).

[...] eu tenho noção de que as coisas vão se progredindo com o tempo e conforme a experiência, até porque você precisa ter uma certa base pra conseguir se sustentar nessas posições e eu sei que eu não tenho isso ainda e não vai ser em 5 anos que eu vou conseguir (Beatriz).

Nota-se que, apesar do desenvolvimento de carreira indicar um suporte da organização, a construção de carreira é assumida pelo gerenciamento do indivíduo, que supostamente sustentaria uma linearidade no crescimento pelo seu “conhecimento” e por sua “performance”. Além disso, apesar da ânsia por aceleração do tempo (tanto enfatizada nas motivações), este não costuma ser tratado com negligência, sendo geralmente trazido como elemento base para o desenvolvimento de uma carreira sólida, como também se exemplifica na fala a seguir:

Ah, o meu objetivo de vida agora, na verdade, eu quero ingressar numa empresa que eu possa, efetivamente, ter uma carreira. Assim: anos. Eu não quero mais trocar de empresa. É claro que eu quero trocar de empresa, não quero passar o resto da minha vida em uma só (Paula).

O trecho acima chama atenção por enunciar uma condição para uma carreira efetiva, que remete não só ao fato de estar ligada à empresa, mas também por um longo período de tempo, ainda que regulado: não para “o resto da vida”. Um lugar na organização parece necessário, mas que não se limite a uma só. Como dito anteriormente, sem que isso apresente uma limitação na vida. Apesar dos participantes frequentemente afirmarem a organização como um suporte de carreira, a troca de uma empresa para outra também tornou-se um elemento recorrente, como algo natural (senão necessário):

Então seguir uma carreira dentro da empresa? (Pesquisador)
Isso, dentro, não, não dentro da empresa, pra mim a empresa não era a profissão... quando digo carreira seria profissão. Não sou um cara muito de comprar a empresa, assim, eu trabalho, mas... eu dou meu máximo na empresa que eu estou, mas não que essa empresa vá defender com minha alma ali, entendeu? se tivesse uma oportunidade melhor em outra empresa, eu acho que eu iria, entendeu? (Alexandre)

Para Alexandre, a carreira é afirmada como sinônimo de profissão. É interessante que o participante traz uma imagem de si como alguém que dedica-se à empresa até o momento que surgir uma “oportunidade melhor em outra empresa”. Desenha-se um laço de utilidade com prazo de validade estabelecido. Voltando às atitudes de autogestão, destaca-se o trecho a seguir:

Quais seus objetivos e ideias futuros? (Pesquisador)

É... primeiro eu quero ter uma experiência internacional, é... quero passar pelo menos um ou dois anos fora e já to começando a movimentar a minha carreira para que isso aconteça daqui há alguns anos. É... eu também tenho é vontade de assumir um cargo em alguma empresa, né [...] ou até algum dia CEO de alguma empresa. É, e eu vejo isso acontecendo já, quando você vira executivo, pelas discussões que você tem, tenho muito interesse nessa área. É...então, trilho minha carreira pra isso e como profissional eu penso em fazer MBA fora, além da minha vivência internacional profissional, eu quero ter uma educacional, então, é... eu já conversei com algumas pessoas, eu tenho alguns colegas *ex-trainees* que tão em Harvard hoje, que tão em Warthon e eu falo muito com eles pra entender os melhores passos pra chegar lá. É então também desenho isso pro futuro assim, acho que lá pelos 28 anos, é lógico que depende muito de momento, às vezes não faz sentido sair da empresa pra fazer um curso de dois anos é, mas hoje se você me perguntar acho que é fazer um curso desses, emendar com uma carreira internacional é voltar pro Brasil em um cargo executivo de diretor, alguma coisa desse tipo. É... por volta dos 32 anos, que é mais ou menos o que tá acontecendo com os *trainees* mais antigos. É a partir daí, continuar trilhando uma carreira executiva (Ricardo).

Ao enunciar seus projetos futuros, o participante organiza sua fala a partir do desejo de estudar no exterior e, posteriormente, assumir um cargo executivo no Brasil. Nesse contexto, chama atenção que Ricardo posiciona-se como alguém que traça estratégias, “movimenta”, “trilha”, “desenha” a carreira para conquistar seus objetivos, numa ação de planejamento antecipado. Nesse desenho, ainda subjetiva-se como alguém que busca informações em figuras de identificação, indivíduos que já estão no lugar cobiçado e, portanto, aparecem como autoridades de saber, que estão aptos a mostrar a viabilidade do projeto – os *ex-trainees*. É interessante que se produz uma noção de carreira múltipla, discurso muito frequente nos relatos dos participantes, em que o indivíduo assume várias carreiras ao longo da vida: carreira internacional, carreira executiva, carreira em marketing (afirmado anteriormente) e numa atribuição de sentidos – carreira *trainee*. Dessa forma, a

carreira também é marcada como um meio para realização de outras experiências de vida, como bem apontado a seguir:

Então pô, se eu falasse pra você o que eu queria fazer da vida mesmo, eu queria ser guia de turismo, mas eu ia ganhar 600 reais por mês depois de formado. Então não ia me dar o dinheiro que eu precisava pra atingir meus objetivos de vida. Então escolhi uma carreira que pode me dar um dinheiro que vai proporcionar os objetivos que eu quero, que é conhecer o mundo, viajar, explorar as coisas, enfim. A minha carreira pra mim é importante, mas ela não tá acima das outras coisas, se eu fosse colocar ela num patamar ela com certeza é mais, a carreira é meio que um meio pra eu atingir meus objetivos (Alexandre).

Nessa cena, Alexandre singulariza-se como alguém que abre mão de escolher o trabalho que mais gosta em detrimento de outros objetivos, de maior prioridade na vida. Por outro lado, há quem assume a carreira com uma forte importância enquanto sucesso psicológico, como reflexo de suas conquistas:

E que representação tem sua carreira na sua vida?

Ah é... uma parte importante da minha vida, me traz satisfação sentimento de orgulho mesmo, poder bater no peito e dizer que fiz tais coisas, mas não é algo que sou obcecada por... (Bruna).

A carreira para mim tem um papel muito grande na minha vida, sabe? Não é só uma forma de eu ganhar dinheiro. Mas, eu amo o meu trabalho, não é só porque ele me dá um bom salário e nem porque ele me dá status, mas porque eu me sinto evoluindo, sabe? O principal para mim é ser uma profissional melhor a cada dia, e isso para mim, como ser humano, é uma coisa importante, sabe? Eu acho que o trabalho acaba te proporcionando isso muito mais do que a vida pessoal, assim. Porque você consegue ter uma plena noção de escada, quando você olha sua vida no passado e agora e pensa no futuro, é algo que você consegue se ver evoluindo sabe? Não sei... Para mim a carreira, além de "é claro, quero ter uma boa condição de vida", "Eu quero ter um bom salário", " Eu quero ter um bom padrão de vida", mas para mim é muito uma questão de superação, de me sentir uma pessoa, me sentir evoluindo, se fosse para definir em uma frase só: porque me faz sentir evoluindo, assim, cada vez mais. Bonito, não é? Vou fazer até um coração na minha carreira aqui (risos) (Paula)

Ao falar do papel da carreira em sua vida, Paula subjetiva-se pela recusa de um suposto lugar de quem teria o trabalho "só" como uma forma de obter "um bom salário" e "status", trazendo uma imagem de si como alguém que valoriza se sentir em evolução. Sem negar, "é claro", a importância de uma boa "condição de vida" oferecida pelo trabalho. Delineia-se, assim, uma imagem de carreira como algo que propicia um reflexo de si, que faz lembrar um espelho.

A imagem de uma “escada” supostamente remete uma noção crescimento linear, que talvez esteja associada à progressão hierárquica, já apontada em relatos anteriores. Chama atenção a utilização da palavra “superação”, que pressupõe uma disposição a estar em constante provação de si mesma, assim como outros participantes trouxeram com frequência uma vontade de se sentirem desafiados no trabalho. É interessante observar que, no entanto, o salário foi apontado pela entrevistada como um elemento primordial para seu pedido de desligamento na empresa:

[...] Eu tomei essa decisão [de desligar-se da empresa] quando me ofereceram essa vaga de gerencia. E quando eu vi que eles me ofereceram um aumento de 17% para quadruplicar a minha responsabilidade, tipo, e eu deixei bem claro que eu não estava satisfeita, que isso não era o suficiente para isso me manter lá, pedi por favor para eles revisarem para ver se não era possível. E quando eu decidi vir para cá eu só comuniquei. Eu não, em nenhum momento falei “E aí, vocês vão melhorar meu salário?”. Não! Por quê? Porque se eles acreditam mesmo que eu sou o talento tão extraordinário, gente, tem alguma coisa errada. Porque na hora de, assim, e aí, o que eu acho, se eu fui *trainee*, eles tem que ter a consciência que eu sou uma pessoa que quero crescer. Óbvio que eu quero crescer, entendeu? E não quero só crescer no cargo (Paula).

Ao enunciar o contexto de sua saída, a remuneração ganha relevo como um reflexo de reconhecimento do potencial do indivíduo, que supostamente legitimaria uma noção de crescimento. Chama atenção que o fato de ter sido *trainee* é apontado como uma verdade por si só que caracterizaria o *trainee* como alguém que busca crescimento. Na falta de reconhecimento do outro a respeito de um perfil imaginado (e talvez idealizado) como “talento tão extraordinário”, subjetiva-se pelo desligamento da empresa.

Apesar de assumir um caráter de centralidade da carreira na vida, foi recorrente uma preocupação em não negligenciar outros aspectos da vida em detrimento do trabalho, desenhando uma tensão ao evidenciar o desejo de equilibrar a dedicação ao trabalho e a família:

Então, acho que eu vim da área de propaganda, que me ensinou que trabalhar é bom, mas se você só trabalhar a vida não é tão boa. Então, eu realmente quero equilibrar a minha vida com o profissional e o pessoal. Não quero ter só um grande cargo. Eu quero ter tempo para me dedicar a minha família (Paula).

Olha, meu ideal nunca foi trabalhar loucamente e ganhar muito dinheiro. Lógico que como ideal eu quero ter uma vida confortável,

mas pra isso eu não quero me matar de trabalhar. Mais pra frente eu pretendo sim constituir família e tudo mais e, pra mim, pelos valores que, como eu te disse vieram antes, é muito mais importante eu ter uma convivência com o filho que eu vou ter e poder dar atenção e eu educar o meu filho, do que trabalhar loucamente tendo outra pessoa que educa meu filho menos eu, tipo não ter contato e coisas do tipo, até participação na casa e coisas assim. Lógico que eu quero conciliar, não quero deixar o trabalho de lado, do tipo que meu marido me sustente, isso não, mas eu pretendo conciliar o sucesso profissional (entre aspas) num cargo que eu considere legal (Beatriz).

Se por um lado o trabalho foi associado, com frequência, a sentimentos de paixão e digno de sacrifícios do sujeito, por outro lado a intensidade na dedicação a ele foi recorrentemente regulada pelo desejo de dedicar-se também à família. Nesse contexto, os participantes costumaram subjetivar-se pelo reconhecimento do desejo de trabalhar e conquistar uma “vida confortável”, mas resistindo à possibilidade de que com isso deixem de aproveitar a vida pessoal.

5 PROGRAMA *TRAINEE* E NOÇÕES DE CARREIRA: ALGUMAS REFLEXÕES POSSÍVEIS

O intuito de realizar esse estudo iniciou-se a partir de inquietações do próprio pesquisador a respeito dos modos de fazer carreira e das imagens de profissional qualificado difundidos na contemporaneidade. Com isso, o objetivo central desta pesquisa consistiu em analisar os sentidos atribuídos pelos participantes, em seus discursos, ao programa *trainee* e, nisso, como configuram a noção de carreira. Além disso, como objetivo específico, prestou-se a analisar os modos de subjetivação delineados em seus discursos.

A escolha dos *trainees* como público alvo não foi despreziosa, mas por imaginar que eles seriam personagens ímpares na investigação dos modos de construção de carreira na contemporaneidade, por supostamente se enquadrarem nos modelos de competências exigidas no mundo corporativo da atualidade, sendo considerados referências de sucesso no imaginário de muitos jovens e profissionais da realidade brasileira.

Utilizando-se a Análise Institucional do Discurso como estratégia de pensamento, partiu-se do pressuposto de que estes discursos são, ao mesmo tempo, produto e produtores do contexto histórico-social que se apresentam, assumindo que cada indivíduo é protagonista na medida em que submete-se ou não a determinadas práticas discursivas instituídas. Dessa forma, compreendendo que os discursos não são externos aos indivíduos, mas constituintes deles, como atos que determinam regramentos e lugares, já esperava-se observar atravessamentos discursivos característicos do contexto analisado, buscando, pois, mapear as bases discursivas que sustentariam e legitimariam as práticas cotidianas.

Ao discorrerem sobre suas experiências no programa *trainee*, os participantes costuram elementos norteadores de carreira, associados ao que se constitui uma noção de carreira bem sucedida. Da mesma forma, ao indicarem as suas expectativas e as da empresa, referentes ao programa, acabam por legitimar os sentidos atribuídos a ele. Nesse sentido, nota-se que os sentidos atribuídos ao programa *trainee* foram muito similares aos encontrados na literatura pesquisada. No que se refere à noção de carreira, os discursos enunciados neste estudo permitiram elencar tanto elementos

característicos do modelo de carreira organizacional/tradicional (CHANLAT, 1995; MARTINS, 2010), quanto de carreiras contemporâneas, como a carreira sem fronteiras (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) e carreira proteana (HALL, 2002).

No que tange às motivações para a inserção no programa, notou-se várias regularidades nos discursos que corroboram com os elementos apontados em Bitencourt (2011), como crescimento acelerado, reconhecimento e status, busca por desafios, boa remuneração, conhecimento macro, cargos de gestão e visibilidade no mercado. Além disso, destaca-se que os participantes enfatizaram a possibilidade de identificar e/ou atuar na área de maior afinidade. Aspecto este atribuído à oportunidade de realizar o Job Rotation oferecido pelos programas selecionados. Também é interessante destacar a presença dos elementos “desafios” e possibilidade de ganhar “mobilidade” de carreira como motivadores para a busca do programa. Características que demarcam, nos discursos dos participantes, uma oportunidade diferenciada de inserção no mercado de trabalho, marcada por desafios, conquistas, mobilidade e aprendizado acelerado, em contraposição ao que seria chamado de “carreira normal”, mais rígida, lenta e sem encantamentos.

Pode-se afirmar que os elementos citados foram legitimados nos discursos como atrativos de carreira tanto para aqueles que se reconheciam como estando em posições mais desfavoráveis, de “recém formados” e “sem experiência” quanto para os que já tinham um emprego estável e se assumiram como mais experientes. Lembrando que Ricardo singulariza-se ao rejeitar a posição de quem teria ingressado no programa por conta da remuneração, alegando maior interesse nos outros elementos, tais como a possibilidade de “trafegar” pelas áreas para “de repente” identificar uma área de maior afinidade. Mais do que uma possibilidade de crescimento acelerado, e assumir uma posição de destaque, o programa é visto como uma oportunidade de conhecer as áreas de atuação e, conseqüentemente, a si mesmo, suas afinidades. Oportunidade esta de efetuar escolhas mais assertivas na carreira, visto que é pressuposto que o sucesso desta depende de gostar do que faz.

No que se refere ao perfil buscado pelas empresas nos programas *trainees*, de acordo com Silva (1998) e Costa (1994), há uma predominância

por exigências de características comportamentais, bem como por potenciais a serem desenvolvidos. Características estas que apareceram legitimadas no imaginário dos entrevistados, a tomar de exemplo a fala de Bruna: “é isso que eles procuram, alguém que seja potencial, que queira absorver tudo pra colocar tudo isso em prática”. Nesse contexto, os *trainees* se assumem na figura de uma “esponja”, que vivenciam dois papéis durante a participação no programa, tanto com a função de receber a maior quantidade de aprendizado que conseguirem, quanto de devolvê-las à organização em forma de resultados. Discursos que legitimam a necessidade de demonstrar um perfil pautado em comportamentos dignos de alguém que seria, ao mesmo tempo, interessado em aprender muito e com potencial de se tornar um líder no futuro próximo, tais como: curiosidade, saber trabalhar em grupo, flexibilidade, liderança, engajamento, proatividade, comunicação, inovação, motivação. Habilidades comportamentais semelhantes ao que foi encontrado em Bitencourt (2011) e em Benossi (2010), ao apontar que os *trainees* assumem como modelos executivos de sucesso.

É interessante apontar que os discursos em resposta ao que precisa para ser *trainee* foram recorrentemente sustentados por práticas observadas tanto durante o processo seletivo quanto durante a participação no programa, bem como em pesquisas na internet, as quais legitimavam um imaginado saber sobre o perfil esperado de um *trainee* pela organização. Com isso, alguns se sentiam no dever de agir em congruência com este suposto perfil esperado, que os destacassem dos demais, como apontado também por Bitencourt (2011).

Nesse contexto, desenhou-se o discurso de que para ser *trainee* precisa “saber se vender”, “fazer o cara ouvir o que ele quer”, em cenas que as vezes atribuíam ao recrutador uma imagem de sujeito enganável e em outras vezes outorgavam-lhe o poder de identificar o candidato que tentasse forjar um perfil diferente do que se é. O discurso de tentar se adaptar a um retrato imaginado como ideal foi quebrado por Ricardo e Lucas, que concebiam a “naturalidade” e a “espontaneidade” como uma melhor estratégia para o sucesso no programa. Comportamentos que apareceram legitimados como imperativos para a empregabilidade, mesmo para aqueles que tentavam se adaptar a um perfil imaginado como o buscado pela empresa, culminando no discurso de “não

poder forçar” o perfil, num teatro encenado com o avaliador, em que o candidato deveria evitar que este percebesse uma atuação “treinada”. Comportamento este que é repudiado por alguns participantes ao notarem que um mal candidato (que não teria o perfil imaginado como correto) foi aprovado na seleção, subentendendo aí como um “mascaramento” do sujeito. Dessa forma, o processo de demonstrar que é um profissional empregável remete a uma série de regulações de conduta, com o intuito de preservar uma imagem bem vista pela organização, como bem afirmado por Beatriz: é uma “questão de saber se impor”.

Há que se apontar, nesse comportamento, uma forte característica do profissional proteano, lembrando que dentre as habilidades do deus proteu haveria o dom de adivinhar o futuro e assumir diferentes formas, como um sujeito camaleão, flexível, versátil, que muda de forma e se adapta para sobreviver às questões do ambiente, como aponta Fontanelle (2005):

A idéia de um “eu multiforme”, devido à urgência em assumir diferentes formas ou papéis que nos torne “atores mais flexíveis e acabados” numa era em que representar se torna essencial à sobrevivência, pode nos levar a interpretar o “Mito de Proteu” – na atual gestão de carreira – com essa intenção em assumir máscaras, simulacros, formas de representação que leve os profissionais a sobreviverem “na imagem” (p.11).

A partir dos relatos analisados, também é possível afirmar que as relações com o programa se desenham e legitimam-se em movimentos de troca, como relatado por Martins (2004) e bem exemplificado nas falas de Beatriz: “nada disso vem de graça”, “é meio que no ‘pain, no gain””. Um discurso em que a empresa é imaginada com o papel de prover condições de aprendizado e desenvolvimento de habilidades comportamentais, bem como o caminho para uma carreira de sucesso, regada à status e aceleração, enquanto o indivíduo assume a responsabilidade de demonstrar resultados “grandes”, “geniais”, à altura do investimento financeiro depositado nele. Dessa forma, durante toda a experiência no programa os *trainees* carregam o peso do papel que representam e da intensa exposição que sofrem (BENOSSI, 2010; MARTINS, 2004; GONTIJO & MELO, 2005). Ser *trainee* é tido como algo que marca o sujeito para além do período de participação no programa, ganhando

uma espécie de garantia de ser um profissional qualificado para o mercado de trabalho, alguém viverá para sempre um senso de comunidade *trainee*.

Nesse contexto, a ideia de estar recebendo uma “oportunidade diferenciada” legitima cobranças intensas por parte da empresa, dignas de um profissional diferenciado, as quais se iniciam logo no processo seletivo altamente concorrido e exigente, e persistem ao longo de todo o programa, assim como apontado por Martins (2004). Dessa forma, a partir dos análises descritas, faz-se possível afirmar a experiência de participação em um programa *trainee* é regida por imperativos de sacrifícios e recompensas. Como apontado por Benossi (2010), trata-se de uma apologia ao sacrifício, que sustenta-se na perspectiva de ganhos futuros. O que é legitimado também em discursos que associam sofrimento e dificuldade à crescimento e especialidade.

Além disso, assim como apontado por Gontijo e Melo (2005), para alguns, produz-se uma imagem do programa como uma entidade digna de gratidão, o que legitima uma necessidade permanente de provar seu valor, justificar as esperanças depositadas neles, como um sentimento de “dever moral” de “vestir a camisa” da empresa, para que o merecimento da oportunidade recebida não pudesse ser questionado. Ou seja:

Se por um lado a empresa propõe um mundo de sonhos aos novatos que estão ingressando como *trainees*, disponibilizando as melhores ferramentas e treinamentos, por outro, ela envia uma mensagem subliminar indicando aos participantes o retorno que se espera deles pelo investimento realizado. Dessa forma, os participantes se sentem na obrigação de gerar resultados, de suar a camisa, em gratidão ao presente que receberam da organização ao serem escolhidos para participar do programa de *trainee* (MARTINS, 2004, p. 59).

É interessante observar que a imagem do programa como uma “oportunidade única” de inserção no mercado em momento algum foi negada pelos participantes, de forma que qualquer possível frustração era atribuída a outros atores, como o RH, o gestor, a cultura da empresa ou a si mesmo, que poderiam não estar alinhados com o papel esperado. Apesar de todos os sacrifícios e questionamentos, ninguém se arrepende de ocupar o lugar de *trainee*, um título que traz orgulho e sentimento de comunidade. Percebe-se uma tendência a assujeitar-se a tudo o que supostamente traria o brilho

fantasiado no programa. Um modo de subjetivação marcado por uma constante tentativa demonstrar alinhamento com o lugar almejado. Segundo Benossi (2010), há uma identificação com algo que está além da organização, que remete aos valores promovidos nos executivos, repercutindo num suposto completo alinhamento com os interesses das organizações, denominado como “ideal corporativo”. Para o autor, essa identificação se manifestaria ainda pela falta de críticas à corporação. Fato que não foi observado no presente estudo com relação à empresa, mas sim em relação à imagem do programa *trainee*.

Como apontado anteriormente, alguns dos principais traços de uma carreira organizacional remetem a uma trajetória dentro de uma empresa, com: uma noção de avanço com expectativa de progressão vertical na hierarquia da organização, uma associação da carreira à profissão, boa remuneração e expectativa de treinamentos na empresa (MARTINS, 2010; CÁLCENA & CASADO, 2013). Elementos estes que foram frequentemente desenhados pelos participantes, destacando-se ainda que um dos principais sentidos atribuídos ao programa remete ao alto investimento em treinamentos que destinam ao *trainee*, bem como uma expectativa de que a organização proporcione um acompanhamento de carreira ao longo do programa.

Contudo, apesar dessas expectativas de carreira indicarem como base uma organização, geralmente, os participantes subjetivam-se como alguém que escolhe o caminho quer seguir, construindo, desenhando e movimentando a própria carreira. Nesse contexto, geralmente, posicionam-se como quem determina o próprio futuro profissional, orientados por valores internos ao sujeito, em busca de satisfação psicológica. Atitudes estas características do modelo proteano de gestão de carreira (NEVES, TREVISAN & JOÃO, 2013; CÁLCENA & CASADO, 2013).

No que se refere à segurança no emprego, os participantes tenderam a romper com o discurso da carreira tradicional, subjetivando-se como indivíduos que não se limitam a seguir uma única área ou empresa, ao longo de toda a vida. Uma atitude que enuncia um caráter mais típico dos modelos contemporâneos de carreira, como a carreira sem fronteiras (CÁLCENA & CASADO, 2013). Como bem exemplificado por Paula: “é uma limitação muito grande ficar a vida inteira trabalhando numa coisa só”. Aspecto este que foi enunciado frequentemente pelos participantes como um dos benefícios

atribuídos ao programa *trainee*, por possibilitar uma mobilidade maior de carreira. Nesse sentido, diferentemente do modelo tradicional, os discursos sugerem um contrato psicológico “baseado na relação instável e movido pelas oportunidades de um indivíduo com sua organização” (BENDASSOLI, 2009, p.391), como também pode ser destacado na fala de Alexandre: “eu dou meu máximo na empresa que eu estou, mas não que essa empresa vá defender com minha alma ali, entendeu? se tivesse uma oportunidade melhor em outra empresa, eu acho que eu iria, entendeu?”.

Como apontado por Balassiano e Costa (2013), se historicamente a responsabilidade pela qualificação profissional e pelo crescimento na organização foi transferida ao indivíduo, a lealdade à empresa passa a ser substituída por um comportamento mais individualista. Com isso, o trabalhador utiliza-se da empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional até que sessem as possibilidades de obter novos conhecimentos, buscando então outra fonte de aprendizado, onde possa desenvolver-se.

Nota-se também que, ao passo que a carreira é tida em muitas vezes como sinônimo de área/cargo/profissão, os participantes legitimavam em seus dizeres a noção de que o sujeito pode vivenciar várias carreiras ao longo da vida, reinventando-as de tempos em tempos, como nas frases: “se eu quisesse seguir uma outra carreira”, “a oportunidade de uma carreira de acesso rápido”. De acordo com Cálceña & Casado (2013), o conceito de carreira proteana foi um avanço sobre os conceitos clássicos, ao mostrar que a carreira na contemporaneidade deixa de ser única e linear, em que a evolução é baseada na idade da pessoa, e passa a ser concebida como “ciclos de desenvolvimento em diversas carreiras, baseada na idade de cada ciclo” (p.80). Nas falas dos entrevistados, apesar de um vínculo fluído com a organização, o tempo em cada ciclo foi legitimado como elemento que propicia uma noção de efetividade no desenvolvimento da carreira, como no dito de Paula: “ eu quero ingressar numa empresa que eu possa, efetivamente, ter uma carreira”.

Quanto à representação da carreira na vida dos indivíduos, chama atenção que esta é legitimada tanto como um meio de obter outros recursos, como ter uma vida confortável, viajar e “curtir a vida” quanto uma forma de obtenção de sucesso psicológico, este em congruência com um dos princípios fundamentais da carreira proteana. De acordo com Hall (1996):

Trata-se de “um sentimento de orgulho e realização pessoal que acompanha o cumprimento das principais metas da vida de uma pessoa, sejam elas realização, felicidade familiar, paz interior ou qualquer outra coisa (HALL, 1996, apud CÁLCENA & CASADO, 2013, p.81)

Elemento bem legitimado em falas que atribuem à carreira a capacidade de refletir suas conquistas: “me traz satisfação, sentimento de orgulho mesmo, poder bater no peito e dizer que fiz tais coisas”, “se sentir desafiado”, bem como pelo imperativo de fazer o que gosta. Fatores que enunciam objetivos de carreira distantes dos tidos tradicionais, em que supostamente o sucesso de carreira era mensurado apenas pela alta remuneração e pelos altos cargos (CÁLCENA & CASADO, 2013). Como dito por Paula: “eu amo o meu trabalho, não é só porque ele me dá um bom salário e nem porque ele me dá status, mas porque eu me sinto evoluindo”. Discurso enfatizado pelos participantes desde o momento em que discorriam sobre as motivações ao ingressar no programa, em que, apesar de reconhecer a importância da remuneração, esta por si só não era o bastante.

Nesse sentido, pode-se afirmar que, apesar dos constantes assujeitamentos aos discursos de alinhamento de perfil com a empresa, o desenvolvimento de carreira dos *trainees* entrevistados tende a ser orientado por suas próprias metas e valores. No entanto, com uma expectativa de acompanhamento da organização, uma figura delineada em seus discursos como autoridade de saber sobre o caminho para o sucesso na carreira. Com isso, alguns assujeitamentos ao direcionamento da empresa também se fazem presentes, como na fala de Ricardo, em que sugere-se que as vezes o *trainee* deve permitir ser direcionado para uma área ou cidade que não seja a mais desejada pelo indivíduo. Dessa forma, os modos de construção de carreira dos *trainees* indicam uma consonância com as necessidades de uma carreira proteana, num modelo em que o sucesso profissional depende de atitudes como: adaptabilidade, automotivação e aprendizado constante de novas habilidades (NEVES, TREVISAN & JOÃO, 2013; CÁLCENA & CASADO, 2013).

Chama atenção também que os elementos norteadores de carreira, enunciados pelos entrevistados, apresentam congruências com a pesquisa de

Sá, Lemos e Cavazotte (2014), em que se investigam as expectativas e os valores de jovens compreendidos como integrantes da geração Y. Nesta, pode-se destacar fatores comuns como: crescimento vertical na organização; treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa; reconhecimento e valorização pela organização; expectativa de ascensão rápida; desafio e autonomia; carreira sem fronteiras organizacionais; flexibilidade e qualidade de vida.

Sobre o último aspecto, apontado por Lipkin e Perrymore (2010) como um desejo de integração da vida profissional com a pessoal, alguns *trainees* enunciaram uma dificuldade em equilibrar o lado profissional com outros aspectos da vida, como a família, principalmente, por conta da intensidade de trabalho demandada durante o programa. Nesse contexto, subjetivam-se pela privação momentânea da realização desse desejo, como uma ação de aceleração da carreira (dar um “gás”) para que no futuro possam ter condições de aproveitar o lado pessoal com uma melhor condição no trabalho. Ao passo que o sucesso profissional demanda uma dedicação muito intensa do profissional, legitimam-se alguns sacrifícios pessoais imediatos, com a perspectiva de vivenciá-los no futuro.

Dessa forma, a partir dos dados discutidos neste trabalho, faz-se possível observar que os *trainees* legitimam verdades que corroboram com discursos instituídos na sociedade contemporânea, tais como a flexibilidade, mobilidade, velocidade e controle do tempo pelo trabalho. Movimentos que pressupõem um achatamento do tempo para atingir o sucesso, a partir da aceleração no aprendizado e intensificação do trabalho, tal como algo que possibilitaria uma viagem no tempo rumo à posição almejada na carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os poucos estudos existentes, no contexto brasileiro, sobre a construção de carreira de *trainees*, principalmente, a partir de uma perspectiva subjetiva, pode-se afirmar que a presente pesquisa se mostrou atual e pertinente. Além disso, ainda não havia nenhuma pesquisa sobre o universo *trainee* que utilizasse da Análise Institucional do Discurso como referencial metodológico.

Dessa forma, sempre é importante lembrar que as análises dos discursos não tiveram o objetivo de descobrir verdades ocultas sobre o tema, nem tão pouco de produzir verdades universais, mas de ampliar os modos de perceber tais relações discursivas instituídas. Também não houve a pretensão de traçar uma tipologia psicológica dos *trainees*. Considera-se, pois, que o desenho produzido nestas análises foi um dentre os inúmeros possíveis, visto ainda que se seguiram apenas alguns recortes das diversas cenas enunciadas, sem que houvesse a pretensão de findá-las.

Observando as análises produzidas, faz-se possível afirmar que os sentidos atribuídos ao programa *trainee* remetem a um meio diferenciado de inserção no mercado de trabalho, ao passo que se vislumbra um caminho recheado de benefícios oferecidos pela organização a um profissional em início de carreira. Uma oportunidade de destacar-se no mercado de trabalho, ganhando reconhecimento, visibilidade, (auto) conhecimento e abrindo as fronteiras de atuação.

Assume-se então uma relação de troca com o programa, que investe muitos recursos no jovem talento e, em contrapartida, exige desses profissionais um alinhamento de perfil e esforços à altura do investimento ofertado. Estabelece-se um vínculo que dura enquanto houver aprendizado, reconhecimento, crescimento e realização pessoal. Nesse processo, assume-se alguns sacrifícios e se credita à organização uma imagem de autoridade sobre o caminho para o sucesso profissional.

Apesar de assumirem traços tradicionais de carreira, ao vislumbrar um trajeto organizacional visando a progressão vertical na hierarquia, os entrevistados se caracterizaram como indivíduos predominantemente proteanos, com grandes habilidades de mudar de forma conforme as

demandas do ambiente, subjetivando-se como auto gestores e protagonistas da própria carreira, movimentando-a como bem desejarem em busca do sucesso psicológico.

Conclui-se que os resultados podem contribuir com subsídios para as pesquisas na área de orientação de carreira, que dedicam-se a investigar os modos de relação com o trabalho na contemporaneidade, principalmente no contexto dos *trainees*, que atualmente figuram o imaginário de muitos jovens como um caminho para o sucesso profissional. Além disso, acredita-se que o estudo realizado pode auxiliar o desenvolvimento de ações na área de gestão de pessoas, principalmente em programas de atração e retenção de talentos, visto que se faz de extrema importância o conhecimento dos sentidos atribuídos pelos jovens ao programa *trainee*.

Há que se considerar as limitações do estudo, como o número pequeno da amostra, que foi selecionada por conveniência e sem a pretensão de produzir generalizações. Também é importante apontar que os participantes apresentavam formações distintas, o que pode ter proporcionado vieses nos resultados.

Dessa forma, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas sobre o universo *trainee*, aumentando consideravelmente o número de participantes da amostra e atendendo-se também às especificidades de cada formação, bem como de questões sócio demográficas, como idade e gênero, com o intuito de possibilitar generalizações sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. O que é trabalho. São Paulo: Brasiliense, 2000. - (Coleção primeiros passos; 171) 4ª reimpressão da 6ª edição. 1986.

ALBUQUERQUE, J.A.G. Metáforas da desordem: o contexto social da doença mental. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

ANDRADE, D.P. Empresa humana ou humano empresa? GV-Executivo. Vol 10, n. 1, Jan/jun, p. 38-41. 2011.

ANTUNES, R. (1995). Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8 edição. Editora da unicamp.

ANTUNES, R. & ALVES. G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, maio/ago, p. 335-351. 2004.

ARIÈS, P., DUBY, G. História da Vida Privada – Do Império Romano ao Ano Mil. São Paulo: Companhia das Letras. 2009.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. Em M. B. Arthur & D. Rousseau (Orgs.), The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era (pp. 3-20). New York: University Press. 1996.

ASSIS, L.B; ANDRADE, J.O; FANTONI, A; SANTOS, D.O. (2012). Recrutamento e seleção de trainees: o isomorfismo das práticas de recursos humanos nas maiores empresas siderúrgicas do Brasil. Tourism and management studies international conference algarve, V.2.

BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E.C.F.; & FILHO, J.R.F. (2004). Carreiras e Cidades: Existira um melhor lugar para se fazer carreira? Revista de Administração Contemporânea, 8(3), Jul./set., 99-116. (2004).

BAUMAN, Z. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2001.

BENDASSOLLI, P.F. Carreira sem gravidade. GV executivo. V. 4, n.4, Nov/jan. P.69-74. 2005.

BENDASSOLLI, P.F. Ilusão biográfica. GV executivo. V.7, n.1, jan/fev, p.50-55. 2008.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. Revista de Administração de Empresas, out/dez, v. 49, n. 4, São Paulo. 2009.

BENOSSI, V. G. (2010). Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BITENCOURT, B. M. 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. 2011.

BITENCOURT, B.M; PICCININI, V. C; OLIVEIRA, S.R. & GALLON, S. Programas trainee como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo? XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2012b.

BITENCOURT, B.M; PICCININI, V. C; & OLIVEIRA, S.R. (2012a). Programas trainee: jovens orientados para o sucesso. RAD, Vol. 14, n. 2, Mai/Jun/Jul/Ago, p. 102-135.

BORGES, L.O. & YAMAMOTO, O.H. O Mundo do Trabalho. In: Zanelli, Borges-Andrade, Bastos. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed. 2004.

BRANTES, G.C.R.S. Disseminação do conhecimento através das ações de coaching e treinamento do programa trainee: o caso de uma incorporadora imobiliária. Dissertação de mestrado. UFF. Niterói. 2011.

CÁLCENA, E. J. F.; CASADO, T. Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, Joel S.; VELOSO, Elza F. R. (Coords.). Desafios da Gestão de Carreira. São Paulo: Atlas. 2013.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. Volume 1. Paz e Terra. 6ª edição. 2001.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75. 1995.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.1, p.13-20. 1996.

CIPOLLA, F. Economia Política do Taylorismo, Fordismo e Teamwork. Revista de Economia Política, 23(3), 78-93. 2003.

COELHO, J.A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: Balassiano, M. & Costa, I.S.A. (orgs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2013.

COSTA, A. E. F. V. Programa Trainee: Análise de uma Experiência Brasileira. Belo Horizonte, FACE-UFMG. 1994.

COSTA, I.S.A. & CAMPOS, A.M.S.M. Carreira, vivência e construção de si. In: Balassiano, M. & Costa, I.S.A. (orgs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2013.

COUTINHO, M. C; KRAWULSKI, E. & SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia e Sociedade*, 19, edição especial 1: p. 29-37. 2007.

CRUZ, C.A; GODOI, C.K; SILVA, A.B; RAMOS, F. O programa de trainees como representação de uma aprendizagem situada: o caso da Weg indústrias. III encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. João Pessoa. 20 a 22 de novembro. 2011.

DEBORD, G. A sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto. 1997/1967.

DE MASI, D. A sociedade pós-industrial. Em D. De Mais, A sociedade pós-industrial (A. M. Capovilla, L. S. N. Henriques, M. A. Nogueira, M. C. G. Cupertino e R. & R. Ambrósio, Trads.) (pp. 11-97). São Paulo: SENAC São Paulo. 1999a.

DE MASI, D. O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial (Y. A. Figueiredo, Trad.). Rio de Janeiro: José Olympio. 1999b.

DIAS, M. S. L; & SOARES, D. H. P. Planejamento de Carreira: Uma orientação para estudantes universitários. São Paulo: Vetor. 2009.

DIMENSTEIN, G. Pesquisa aponta descompasso entre trainees e empresas. *Folha Online*. 18.06.2000. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.ht>

m> Acesso em: Out. 2013.

DOBERMANN, M. G. L. O. Trainee e a construção do trabalhador flexível. Dissertação de Mestrado, 127f, Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Educação. 2006.

DUTRA, J. S. Administração de Carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996. DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, v.10, 2002.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário da língua portuguesa - Século XXI (2ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.1993.

FONSECA, L.C. Captação de talentos galp energia s.a: a eficácia de um processo de seleção e integração de trainees. Dissertação de mestrado. Set. 2009.

FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 29, 2005. Brasília, Anais... [S.I.]: 2005.

FOUCAULT, M. A arqueologia do saber. 7a Ed; 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Forense Universitária. (2008)

FOUCAULT, M. História da sexualidade I: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal. 1988.

FOUCAULT, M. Verdade e poder. In: FOUCAULT, M. Microfísica do poder. 27. ed. Rio de Janeiro: Graal. 2009.

FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo, V 40, n 2, abr./jun. p.6-15. 2000.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GODOI, M.G.M; PEGORELLI, H; ROSA, B.F; SILVA, P.A.P. A influência do programa de trainees na aprendizagem profissional. Revista jovens pesquisadores, V.6, N.2 (11), jul/dez. 2009.

GONTIJO, M. C. L., & MELO, M. C. O. L. 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. 2005.

GRISCI, C.L.I. Trabalho, tempo e subjetividade e a constituição do sujeito contemporâneo. Revista de ciências humanas. Florianópolis. Edição especial temática. P. 87-106. 1999.

GUIRADO, M. Análise institucional do discurso como analítica da subjetividade. São Paulo. Tese de livre docência. Instituto de psicologia da universidade de São Paulo. 2009.

HALL, D. T. Careers in and out organizations. London: Sage. (2002).

HARVEY, D. Condição pós-moderna (6ª ed.) (A. U. Sobral & M. S. Gonçalves, Trads.). São Paulo: Loyola. (Original publicado em 1989).1996.

HELOANI, R; Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo: cortez, 1996.

KILIMNIK, Z. M; SANT'ANNA, A. S; CASTILHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos. In: BARROS, D. T. R; LIMA, M. T; ESCALDA, R. (Orgs) Escolha e inserção profissionais. São Paulo: Vetor, , p. 21-42. 2007.

LACOMBE, B.M.B. & CHU, R.A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de

empresas na cidade de São Paulo. In: Balassiano, M. & Costa, I.S.A. (orgs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2013.

LANER, A. S. Psicologia e Trabalho na História: da Apropriação do Tempo à Busca da Felicidade. Ijuí: Ed. Unijuí. 2005.

LEAL, A.P. A pedagogia dos programas trainees: a formação de intelectuais orgânicos ao projeto capitalista no interior da empresa. Trabalho e educação. V.16, N.2. jul/dez. 2007.

LEITE, M.P. O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Página aberta, 1994.

LEMOS, A.H.C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I. A. Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2013.

LEMOS, A.H.C. & RODRIGUEZ, D.A. Empregabilidade: conquista da autonomia profissional ou nova forma de submissão? V Encontro de estudos organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte/MG. Jun.2008.

LIMA, R.O.F; SILVA, E.P. & CALVOSA. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. Revista CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO Ano 1, Vol. 1, nº 02 Jul – Dez/2008.

LUNA, I. N. A formação do psicólogo como um orientador profissional reflexivo e criativo. Rev. ABOP. vol.3, n.1, pp. 97-107. 1999.

MAINGUENEAU, D. Novas tendências em análise do discurso. Campinas: Pontes.1989.

MALAGUTI, M.L. A ideologia do modelo japonês de gestão. Ensaios FEE, Porto Alegre, (17) 1:43-73. 1996.

MARTINS, E. C.; DUTRA, J.S.; CASSIMIRO, W.T. Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. In: seminários em administração fea-usp, 10, São Paulo. Anais. São Paulo. 2007.

MARTINS, H.T. Gestão de Carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. - 2 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark. 2010.

MARTINS, S.T. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos trainees em uma organização multinacional. Dissertação de mestrado. UFPR. Curitiba. 2004.

SCHEIN, E.H. The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401 – 426. 1971.

MERLO, A.R.C; LAPIS, N.L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*; 19 (1): 61-68; jan/abr. (2007).

MOTA, O.S; SARAIVA, L.A.S.S; & COUTO, F.F. (2013). Por que Trainees não Permanecem nas Empresas? IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília/DF. 3 a 5 de novembro. 2013.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: Balassiano, M. & Costa, I. S. A. (orgs). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 2013.

NEVES, M.M. TREVISAN, L.N. & JOÃO, B.N. Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(2), maio-ago, pp. 217-232. 2013.

OLIVEIRA, A. R. Uma Avaliação dos Resultados de Programas de Formação Gerencial para Graduados em Início de Carreira Organizacional. In: Encontro

Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Niterói. Anais do Encontro Nacional da ANGRAD. 1997.

OLIVEIRA, L.B; BARBOSA, L,M,G. Mais do mesmo? Análise do conteúdo da comunicação de processos seletivos para programas de trainees. XXXVII encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2013.

OLIVEIRA, D. O., & BASTOS, A. V. B. Carreiras profissionais em transformação: Fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. Organizações & Sociedade, 6 (17), 173-187. 2000

PATI, C. 10 programas de trainee com mais de 400 candidatos por vaga. Revista Exame. 07/01/2014. Disponível em:
<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/10-programas-de-trainee-com-mais-de-400-candidatos-por-vaga>

RAMOS, A.F.S. A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia. Relatório de projeto de mestrado. ISCTE. Maio. 2009.

REGATIERI, T.L. & SOBOLL, L.A.P. Programas de trainee e a antecipação do seqüestro da subjetividade. XXXVI encontro da anpad. Rio de Janeiro. 22 a 26 de set. 2012.

RIBEIRO, M.A. Carreiras: novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado. Curitiba: Juruá. 2014.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. Revista ADM.MADE, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

SELIG, G. A; VALORE. L. A. Imagens da aposentadoria no discurso de pré-aposentados: subsídios para a orientação profissional. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 13, n. 1, p. 73-87. 2010.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record. 2009.

SILVA, M.A. & BIEHL, K. Trabalho na pós-modernidade: crenças e concepções. *Revista mal-estar e subjetividade, Fortaleza*, V 6, n. 2, set, p. 518–534. 2006.

SILVA, R.C.S; DIAS, C.A.F; SILVA, M.T.G; KRAKAUER, P.V.C; MARINHO, B.L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 4 a 7 de set. 2011.

SILVA, R.N.B. & GARCIA, M.F. A centralidade do trabalho no capitalismo contemporâneo. XI Encontro anual de iniciação científica, Maringá, 01/10 a 4/10. 2002.

SIQUEIRA, M.V.S. *O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo: uma análise crítica*. Tese (doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2004.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

SUPER, D.E. *The psychology of careers*. New York: Harper and Row. 1957.

STIGLITZ, J.E. *Os exuberantes anos 90: uma nova interpretação da década mais próspera da história*. Companhia das Letras. 321p. 2003.

TREFF, M.A; L.C. GONÇALVES. Era do conhecimento e os impactos na qualificação profissional e gestão por competências. IV congresso nacional de excelência e gestão. Rio de Janeiro. Jul-ago. 2008.

VALORE, L.A. Dos modos de subjetivação em Foucault ao sujeito psíquico da Análise Institucional do Discurso: algumas articulações. Em Guirado & Lerner (orgs). Psicologia, pesquisa e clínica: por uma análise institucional do discurso(Parte V, pp. 223-244). São Paulo: Annablume/FAPESP. 2007.

VIARO, R.V; & VALORE, L.A. Método, análise e verdade em psicologia: sobre uma análise institucional do discurso. Psicologia: ciência e profissão. 31(4), p.718-733. 2011.

VIEIRA, V. O funil da seleção. Revista você S/A. 05/08/2012.

WILKOSZYNSKI, C.C. & VIEIRA, F.O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. Revista de gestão do unissalle. Canoas, V.2, n.1, Marc. P. 39-58. 2013.

APÊNDICES

Apêndice 1: Roteiro de entrevista

1. O que te levou a tentar o processo de *trainee*?
2. Você tinha em mente essa empresa específica ou poderia ser alguma outra? Por quê?
3. O que precisa para ser um *trainee*?
4. O que te leva a pensar assim?
5. E a empresa, o que ela espera de um *trainee*?
6. Você se preparou para o processo seletivo?
7. Como foi pra você participar do processo seletivo?
8. Você acha que existem estratégias para se dar bem nas etapas desse processo?
9. Quando soube que foi aprovado, como se sentiu?
10. Quais eram suas expectativas em relação ao programa *trainee*?
11. E quando você entrou no programa, como foi, essas expectativas foram atendidas?
12. Do que mais gostou no programa?
13. Do que menos gostou?
14. O que é mais recompensador em ter passado pelo programa *trainee*?
15. Houve alguma frustração ou arrependimento em ter ingressado no programa?
16. Quais são seus objetivos de vida? Quais são seus ideais?
17. O que entende por carreira?
18. E nisso tudo, o que representa a sua carreira em sua vida?
19. Pra concluir... O que você diria para alguém que pensa em ser um *trainee*?
20. Gostaria de acrescentar alguma coisa?
21. Como foi fazer essa entrevista?

Apêndice 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Nós, Denis de Freitas e Luciana Albanese Valore, pesquisadores da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando você, trainee ou ex-trainee, a participar de um estudo intitulado “Construção de carreira na contemporaneidade: uma análise do discurso de *trainees*”. Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender e analisar criticamente os discursos que norteiam o mundo do trabalho, como se constroem, como se mantêm e suas consequências psicossociais na contemporaneidade. O objetivo desta pesquisa é identificar quais são os sentidos atribuídos pelos *trainees* à suas carreiras, o que os movem nesse tipo de trabalho e como isso se apresenta enquanto produção de subjetividade. Caso você participe da pesquisa, será necessário responder a uma entrevista realizada pelo pesquisador.

- a) Para tanto você deverá combinar um horário e local com o pesquisador, onde possa responder a uma entrevista realizada em aproximadamente quarenta minutos.
- b) O risco relacionado ao estudo pode ser um eventual desconforto relacionado a alguma pergunta da entrevista. No entanto, caso isto ocorra, o entrevistado poderá se recusar a respondê-la.
- c) Os pesquisadores Denis de Freitas, psicólogo, aluno do Programa de Mestrado em Psicologia da UFPR, telefone: (41) 9668-0993, e-mail: denisdefreitas_@hotmail.com e Luciana Albanese Valore, psicóloga, professora do curso de Psicologia da UFPR e orientadora de mestrado na mesma instituição, telefone: (41) 3310-2840, e-mail: luvalore@uol.com.br, responsáveis por este estudo poderão ser contatados no Programa de Mestrado em Psicologia, na Universidade Federal do Paraná, no endereço Praça Santos Andrade, 2º andar, sala 216, de segunda-feira à sexta-feira, das 08h00min às 17h00min, ou pelos telefones e e-mails já informados acima para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Rubricas:

Participante da Pesquisa e /ou responsável legal_-

- d) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.
- e) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas, que são os pesquisadores deste projeto. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a

confidencialidade. A sua entrevista será gravada, respeitando-se completamente o seu anonimato. Tão logo transcrita a entrevista e encerrada a pesquisa o conteúdo será desgravado ou destruído.

- f) As despesas necessárias para a realização da pesquisa (materiais de consumo) não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você terá a garantia de que problemas como um eventual desconforto, gerado por alguma pergunta da entrevista, serão tratados no serviço de psicologia oferecido pelos pesquisadores.
- g) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código.

Rubricas:

Participante da Pesquisa e /ou responsável legal_-

Eu, _____ li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão. Eu fui informado que serei atendido sem custos para mim se eu apresentar algum problema dos relacionados no item “c”.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

(Assinatura do participante da pesquisa ou responsável legal)

Local e data

Assinatura do Pesquisador

Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR

Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br