

Programas de Trainee na Geração Y: Uma Análise Sobre Carreira e Geração Y no Mundo do Trabalho a Partir da Experiência de Egressos

JOAO ALVES DE LIMA NETO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

ARIANA DE OLIVEIRA MELO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

Programas de *Trainee* na Geração Y: Uma Análise Sobre Carreira e Geração Y no Mundo do Trabalho a Partir da Experiência de Egressos

1 INTRODUÇÃO

Programas de *trainee* permanecem como estratégia de recrutamento de jovens profissionais por empresas brasileiras (G1, 2018). Há que se considerar, no entanto, a existência de questões que contestam a eficácia desse método de captação de funcionários, quais sejam o descompasso entre as expectativas das empresas e dos *trainees*, o alto custo de execução desse tipo de programa e os conflitos entre trabalhadores selecionados de forma tradicional e esses profissionais (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012; BITENCOURT *et al.*, 2012).

Para Gallon e Bitencourt (2015), os programas de *trainee* são um investimento em capacitação e desenvolvimento para que profissionais possam assumir posições estratégicas no futuro. Contudo, ressalta-se que o processo de adaptação entre empresas e *trainees*, principalmente através da área de Gestão de Pessoas, não foi exatamente gradual e em ritmo uniforme por ambas as partes. Em casos significativos, as frustrações dos profissionais com a empresa em si, o valor do trabalho e o choque com seus valores pessoais e geracionais fazem com que os índices de retenção desses trabalhadores sejam numericamente baixos (COSTA; CARVALHO NETO; BAZZOLI, 2016).

A busca por profissionais recém egressos das universidades de ponta e com qualificação diferenciada incentivou a popularização dos programas de *trainee* nos anos de 1980 e, principalmente, nos anos de 1990 (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). O período auge deste formato de recrutamento condiz com o ingresso dos indivíduos da geração X no mercado de trabalho, tendo em vista que esses são nascidos a partir de 1964, e continuado com o ingresso da geração Y, que corresponde aos nascidos entre os anos de 1978 e meados dos anos de 1990 (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Dessa forma, os caminhos de carreira oferecidos pelas empresas através dos programas de *trainee* adequaram-se às características das gerações mencionadas, especialmente, segundo Trefff (2012), à geração Y que busca por crescimento profissional rápido e demonstram velocidade, ansiedade, formação acadêmica de alta qualidade e apropriação da tecnologia.

Dentro do conceito de “carreira”, que alinha a geração Y com os programas de *trainee*, Hallak e Carvalho (2011) afirmam que os *trainees* vislumbram nos programas, além da inserção no mercado de trabalho, o início de uma carreira bem-sucedida. Trefff (2012) reforça haver uma tendência natural para que os membros da geração Y prefiram carreiras mais dinâmicas, com alta mobilidade e tarefas desafiadoras. Mesmo com tantas convergências e dos estímulos à participação dos programas pelos “Ys”, não é possível a garantia de retenção desses profissionais, como mencionado inicialmente (ASSIS *et al.*, 2012; COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Nessa perspectiva, os desafios para manter os *trainees* nas empresas, o alto custo dos programas para as organizações, a conservação dos programas como captação de profissionais ainda no período vigente e, principalmente, a compreensão das decisões de carreiras dos *trainees*, enquanto indivíduos, a partir da conclusão dos programas, são fatores que instigam investigações acadêmicas no campo de Gestão de Pessoas (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2011; FALASTER; FERREIRA; REIS, 2015).

Assim, levanta-se como questão de pesquisa desse estudo: como egressos de programas *trainee*, integrantes da geração Y, enxergam suas carreiras e sua própria geração no mundo do trabalho a partir dessa experiência? Tem-se como objetivo geral

compreender como egressos de programa *trainee* da geração Y enxergam suas carreiras e sua própria geração no mundo do trabalho a partir dessa experiência. Este trabalho é composto subsequentemente por uma revisão da literatura sobre os conceitos de *trainee*, carreira e geração Y, pela explanação do percurso metodológico, pela análise e discussão dos resultados e, por fim, pelas considerações finais oriundas da pesquisa.

2 PROGRAMAS *TRAINEE*

De acordo com Gallon e Bitencourt (2015), programas de *trainee* são ações para recrutar, selecionar, treinar e desenvolver profissionais em um mercado de trabalho altamente competitivo. Porém, em conformidade com os autores, mais do que uma forma de recrutamento, seleção e treinamento, tais programas são uma aposta, por parte das empresas, nos seus futuros membros da carreira gerencial. Cruz e Saraiva (2012) sintetizam que esses programas têm como objetivo recrutar universitários ou recém-formados para fins de treinamento e aproveitamento ao término.

Processos de seleção de *trainees* costumam ser difíceis a fim de recrutar os melhores candidatos (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Sendo assim, os *trainees* são, conforme Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), profissionais egressos das universidades de primeira linha, com boa bagagem cultural, incluindo conhecimentos gerais amplos, em alguns casos até mais valorizados do que os gerais.

Para Gallon e Bitencourt (2015), o *trainee* é alguém que, diferente do estagiário, está contratado formalmente por uma empresa, porém encontra-se em constante treinamento. Os programas integram, além de trabalhos técnicos de aprendizagem, constante socialização no que se refere aos comportamentos culturais esperados pela empresa.

Mesmo apresentando características diferentes quanto a estruturas, duração e tipos de atividades exercidas, os programas de *trainee* apresentam, no geral, algumas características em comum, como: dinâmicas de grupo para a seleção, ampla divulgação nas universidades com cursos considerados de ponta e, principalmente, remuneração acima da média para recém-formados (DOS-SANTOS *et al.*, 2014).

Todavia, ao se discutir programas de *trainee*, faz-se necessário também refletir sobre a questão da retenção desses profissionais ao término de tais programas, e sobre a adequação de seus valores com as ofertas das empresas. Os programas de *trainees* geralmente acarretam em expectativas frustradas durante e após os processos seletivos dos concorrentes (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Tais frustrações são fundamentais para se compreender como os *trainees* passam a desenhar suas carreiras a partir dessa experiência.

Para Assis *et al.* (2012), esses indivíduos sentem-se desestimulados por uma percepção de que seus anseios não estão sendo atendidos. Em alguns casos, chegam a concretizar que as políticas de Recursos Humanos não se atentam às suas mudanças individuais. Comazzetto *et al.* (2016), por outro lado, apontam que as razões para retenção desses profissionais passam muito mais por uma comunicação eficiente, incentivo a ideias inovadoras, rápidas recompensas e escuta de opiniões e ideias.

Após essa breve caracterização sobre programas *trainees*, a seguir tem-se algumas das definições sobre carreira fundamentais para o diálogo entre questão de pesquisa, revisão de literatura e a análise dos dados.

2.1 Carreira

As investigações relacionadas à carreira precisam compreender as diferentes ambições que decorrerem a cada faixa etária do trabalhador, pelas peculiaridades

geracionais, além de perceber que as decisões por carreiras dos seus membros ocorrem cada vez mais de forma proativa e independente, não sendo mais predominante a escolha pela carreira organizacional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Nesse âmbito, pode-se compreender carreira como, sobrepondo a visão tradicional desse conceito, muito mais do que a sequência de posições ocupadas por um indivíduo em uma organização; como uma sucessão não linear de prática e vivência de trabalho (HALL, 2002). Trata-se de um conjunto de experiências de vida aliadas a atitudes e comportamentos individuais que fazem com que os indivíduos desenvolvam diversas competências (KNOB; GOERGEN, 2016). Por isso, conforme Rudge *et al.* (2017), o modelo de carreira tradicional precisou ser alterado para que um novo, que privilegiasse independência e autonomia, emergisse.

Percebe-se assim que há uma inadequação teórica e retórica entre o modelo tradicional de carreira, o passo a passo de posições explicado no parágrafo anterior, e as características, valores e percepções dos profissionais da Geração Y.

Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012) salientam que a trajetória profissional foi modificada pela era da incerteza, não sendo mais tão comum seguir apenas uma carreira por toda a vida profissional. Ademais, atualmente, o profissional deve ser o responsável pela gestão e pelo desenvolvimento de sua própria carreira. Pode-se compreender, no geral, que essa função não é mais papel apenas das organizações. Chega-se a um momento em que carreira passa a ser entendida como a ocorrência de transição constante entre as necessidades individuais dos profissionais e as demandas das organizações e sociedade (RUDGE *et al.*, 2017).

Treff (2012) remonta a “carreira em Y” como sendo uma boa opção para os profissionais que desejam crescer horizontal ou vertical. Assim, ainda conforme o autor, tal tipo de carreira oferece a oportunidade de uma profissional ascender para a área técnica e gerencial. Também por isso, os programas de *trainee* surgem como adequação entre profissionais com as características da geração Y e as opções de carreira. Fica claro assim, portanto, as diversas intersecções e tentativa de adequações que as organizações tentam montar entre os conceitos/ideias presentes em: programa *trainee*, carreira em Y e a geração Y, em si.

A seguir tem-se a descrição da Geração Y enquanto geração em si mesma, perpassando pelos aspectos dessa mesma geração no mundo do trabalho.

3 GERAÇÃO Y

Assume-se contemporaneamente a coexistência de cinco gerações: veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z. Apesar dos estudos apresentarem variações quanto aos anos de nascimento que os agrupam, mantém-se para cada geração particularidades quanto às crenças, valores e atitudes, que resultam de vivências compartilhadas em determinados períodos (PARRY; URWIN, 2011).

McMullin, Comeau e Jovic (2007) atualizaram os determinantes que moldam uma geração ao incluir a tecnologia de computação como um marcador de cultura e, portanto, um ponto de formação de agrupamentos geracionais. Assim sendo, este novo aspecto ajusta-se às gerações mais recentes, Y e Z, que evidenciam a característica tecnológica em suas essências.

Pela necessidade de um ponto referencial de caracterização geracional, considera-se, para esse estudo, geração Y os indivíduos nascidos entre 1978 e 1990 (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Por compartilhamento de experiências, essa geração nasceu em momento de grande instabilidade econômica no Brasil e vivenciou mudanças estruturais significativas em termos de trabalho, quais sejam a consolidação da democracia, a moeda estável com o Plano Real e a popularização da internet (BONIFÁCIO, 2014).

Das características dos “Ys”, têm-se como principais o dinamismo, o comportamento colaborativo, as expectativas de sucesso e realização, a procura por significado no emprego e identificação com os valores das empresas (BONIFÁCIO, 2014; COSTA; CARVALHO NETO; BAZZOLI, 2016; STILLMAN; LANCASTER, 2011). Outros atributos dessa geração, enaltecidas por Comazzetto *et al.* (2016), são liberdade, gostar do que faz e investimento na qualificação profissional, além de, em conformidade com Veloso, Dutra e Nataka (2016), o trabalho representar uma fonte de satisfação e caminho de aprendizado – não apenas uma fonte de renda. Ademais, os “Ys” também priorizam o lado pessoal frente ao lado profissional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Lafuente (2009) aponta que os trabalhadores da geração Y almejam por desenvolvimento pessoal, não sendo, assim, leais a uma única empresa. Tal característica é visível pela necessidade frequente de avaliações sobre os seus trabalhos (OLIVEIRA, 2011). Esses jovens desejam ser reconhecidos e recompensados por suas competências e não por meio das suas relações sociais e buscam empresas com valores organizacionais concordantes com os valores pessoais (OLIVEIRA, 2011; OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012). Por isso, também, as organizações que ofertam programa *trainee* devem ser cautelosas em todo o planejamento que envolve tais profissionais, e não apenas no processo em si de recrutamento, seleção e treinamento. A responsabilidade de oferecer dinamismo e boas opções de carreira é fundamental para a retenção de tais profissionais.

Para inúmeros pesquisadores, a tecnologia é realmente a característica mais relevante no que se refere à identidade da geração Y como geração distinta das predecessoras. Knob e Goergen (2016) esclarecem que a geração Y cresceu com forte vínculo à tecnologia de computação. Pela globalização, essa geração cresceu com fácil acesso à informação e contato com diversas culturas, tornando-os mais tolerantes às diferenças (LOUGHLIN; BARLING, 2001).

Encerra-se assim a revisão de literatura dos pilares teóricos do trabalho. A seguir a seção “Metodologia” explana todo o percurso metodológico da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa apresenta uma abordagem essencialmente qualitativa, na medida em que apresenta características listadas por Yin (2016), tais como: representar as opiniões e perspectivas das pessoas, considerar as condições contextuais em que as pessoas vivem e contribuir sobre revelação de conceitos existentes. De fato, ressalta-se que a pesquisa de cunho qualitativo permite uma maior explanação sobre o tema em estudo (MINAYO, 2013).

Ainda nesse sentido, a pesquisa é classificada como descritiva quanto ao tipo, já que visa a “[...] descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Geralmente nas investigações de nível descritivo, os pesquisadores possuem prévio conhecimento do objeto de estudo, derivado de resultados de outras pesquisas (CERVO; BERVIAN, 2002).

A técnica de grupo focal foi adotada para esse trabalho, visto que se trata de entrevista em profundidade em grupo, no qual o objeto de análise também perpassa pela interação dentro do grupo (DE ANTONI *et al.*, 2001; FREITAS; OLIVEIRA, 2006). O grupo focal consiste em reunir pessoas que compreendem ou vivenciam/vivenciaram o assunto para que o pesquisador possa investigar como esses pensam sobre o determinado fenômeno (KRUEGER; CASEY, 2000). Quanto à diversificação dos participantes do grupo focal, trata-se de uma amostra qualitativa homogênea (PIRES, 2008), no que se refere ao objeto de estudo. Freitas e Oliveira (2006) conjecturam que o

grupo focal é ideal para situações em que os participantes podem discutir acerca de uma mesma experiência.

A discussão é conduzida por um moderador/entrevistador que segue um roteiro semiestruturado - construído a partir da revisão de literatura, da questão de partida e da experiência dos pesquisadores com o tema - possibilitando e incentivando que cada participante responda os tópicos abordados pela sua perspectiva. É importante que o moderador perceba as características individuais dos participantes durante a aplicação da técnica, com o intuito de permitir que os sujeitos se sintam inseridos nas discussões (STEWART; SHAMDASANI; ROOK, 2007). O roteiro foi construído a partir da revisão de literatura citada anteriormente, bem como da perspectiva que se buscava obter de carreira, geração Y e programa *trainee* dos membros da pesquisa.

O grupo focal foi realizado no mês de maio de 2018, em Fortaleza, em local, dia e horário determinados pelos pesquisadores. Foram convidados 12 “*ex-trainees*” da geração Y, obtidos através de acessibilidade. Tal número obedece a sugestão de Freitas e Oliveira (2006) para obtenção de um grupo com 6 a 10 participantes, considerado ideal para a qualidade no tratamento dos dados da pesquisa. Mesmo com a confirmação de 10 participantes, no total compareceram 7 sujeitos de pesquisa para o grupo focal, quantidade indicada por distintos autores (FREITAS; OLIVEIRA, 2006; HAIR *et al.*, 2007; KRUEGER; CASEY, 2000).

Para garantir o anonimato firmado entre as partes, os entrevistados são aqui representados pelos códigos T1, T2, T3, T4, T5, T6 e T7 (Quadro 1).

Figura 1. Caracterização dos participantes do grupo focal.

	ESCOLARIDADE	IDADE (ANOS)	GÊNERO	EMPRESA COMO TRAINEE	TEMPO DE EMPRESA APÓS TÉRMINO DO PROGRAMA	CARREIRA ATUAL
T1	ADMINISTRADORA - MBA GESTÃO EMPRESARIAL	32	Feminino	INDÚSTRIA TÊXTIL	5 anos	ANALISTA DE NEGÓCIOS
T2	ADMINISTRADOR - MESTRE EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	31	Masculino	OPERAÇÃO LOGÍSTICA	2 anos e 6 meses	EMPREENDEDOR
T3	ADMINISTRADOR - MBA ESTRATÉGIA	32	Masculino	VAREJO	4 anos	GERENTE
T4	ADMINISTRADOR	32	Masculino	AUDITORIA E CONSULTORIA	6 anos	GERENTE
T5	ENG. TELECOMUNICAÇÕES	30	Masculino	PETROLEIRA	5 anos	EMPREENDEDOR
T6	ENG. QUÍMICA - MESTRE ENGENHARIA CIVIL/AMBIENTAL	30	Feminino	INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	5 anos	SUPERVISORA
T7	ENG. QUÍMICO - MBA GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS	30	Masculino	INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	5 anos	COORDENADOR

Fonte: Elaborado pelos autores.

O grupo focal, após assinatura dos termos de consentimento pelos integrantes do grupo e de confidencialidade dos pesquisadores, foi gravado com auxílio de uma câmera de vídeo e um gravador de áudio. As respostas foram transcritas em sua totalidade e realizada uma análise temática, conforme descrita por Minayo (2004). Os principais fragmentos da transcrição foram separados, sendo denominados de unidades de contexto. Dentro de tais unidades, os principais trechos foram classificados como núcleos de sentido. Após esse processo, os temas foram estabelecidos com o apoio do *software* Atlas TI.

Por ser um grupo focal, foi necessária uma atenção sobre os consensos e as exceções expostas pelos indivíduos, a fim de impedir que houvesse a compreensão

tendenciosa de que uma expressão dominante entre alguns participantes do grupo implicaria em uma concordância ou uma opinião grupal (KRUEGER; CASEY, 2000). Os temas estabelecidos a partir da análise temática serão contrastados com o referencial teórico, bem como destacados os trechos mais relevantes para melhor constatação dos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir inicia-se a análise dos resultados a partir de quatro categorias: Carreira, Programa *Trainee* e Carreira, Relação Empresa-*trainee* e Geração Y no mundo do trabalho. Percebe-se assim que dois dos temas guardam relação direta com o objetivo geral e estão contidos na questão de pesquisa, enquanto os outros dois perpassam diretamente os contextos desses temas, porém estão separados para efeitos de maior clareza textual.

5.1 Carreira

O presente tema surge em uma perspectiva holística da experiência de cada um dos entrevistados. Aspectos como expectativas e frustrações com os programas, peculiaridades da carreira de um *trainee* e as escolhas de carreira a partir da experiência fazem parte desse tema. Sem desconsiderar, evidentemente, as razões pelas quais tais profissionais optaram por aderir tais programas como opção de início de carreira.

O roteiro do grupo focal guiava para que cada integrante mostrasse sua visão, de maneira geral, a respeito do conceito de programas de *trainee*. As percepções, em síntese, corroboram o que Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012) e Trefff (2012) afirmaram sobre como os membros da geração Y enxergam programas dessa natureza: uma opção natural que cidadãos bem formados e com alta bagagem cultural esperavam, dentro do seu contexto pós-universidade. As falas de T2, T3 e T5 ilustram bem tal realidade:

T2 – A minha experiência foi que eu enxergava o *trainee* mais como uma oportunidade de ter um programa diferenciado dentro das empresas que ia ajudar a alavancar a carreira lá dentro. [...] Eu enxergava muito como oportunidade de, olha é um programa diferenciado que as pessoas estão olhando lá dentro para quem faz parte e na hora de subir lá dentro na escadinha, vão dar preferência para quem estava dentro do programa, vão dar uma atenção a mais, então eu sempre enxerguei isso como principal ganho, benefício do *trainee*.

T3 – Eu comecei com programa de *trainee* porque era meio que um caminho natural quando você saía da faculdade, pelo menos na Administração. Meu sentimento era esse. Você se formava e daí ia tentar um *trainee*... no meu caso, não existia identificação nenhuma, eu apenas fui tentando.

T5 – Eu acho que programa de *trainee* entra naquela gama de que: eu vou para tudo e o que vier você pega. [...] programa de *trainee* é uma chance para muitas empresas, eu acho que é um fluxo natural, eu acho que toda empresa grande só consegue absorver talento via programa *trainee*.

Vê-se que para indivíduos bem formados e com possibilidades de escolha para o início da carreira a escolha dos programas *trainees* é vista como um fluxo natural. Chama atenção a fala de T5 ao afirmar que, na visão dele, as empresas atualmente só conseguem absorver talentos por meio desses programas.

A partir da escolha desse tipo de carreira, o profissional deveria escolher em quais empresas se submeteria ao processo seletivo. Para a partir das aprovações, então,

escolher de fato a empresa onde trabalharia. Há um aspecto relacionado às empresas até mais fundamental do que a dinâmica dos processos seletivos em si, e que acaba por guardar uma relação direta com a escolha acerca de quais empresas o profissional iria se submeter ao processo de *trainee*. Tal escolha permeia algumas dimensões. Existe um aspecto de análise do perfil da empresa, além de um possível alinhamento dos valores individuais com os da companhia que condiz com os anseios dos “Ys” que buscam congruência entre os valores pessoais e os valores das organizações (COSTA; CARVALHO NETO; BAZZOLI, 2016; STILLMAN; LANCASTER, 2011). As narrativas de T2 e T7 demonstram essas percepções:

T2 – Você conseguia perceber muitas vezes o perfil da empresa pela forma do processo. Característica, qual a forma de trabalho, o que eles gostam, como é a dinâmica, qual o nível de informação que aquele cara que está participando do processo tem sobre a operação da empresa, como um todo. Por outro lado, tinha algumas empresas que delegavam o processo seletivo do programa de *trainee* para uma consultoria [...] muito do que me fez envolver com o programa que eu escolhi fazer e consegui passar, foi o envolvimento do pessoal, da equipe, da empresa, que sabia os detalhes, que estava envolvido, que estava querendo fazer isso acontecer.

T7 – Na indústria X foi um pouco terceirizado, não tenho muito do que reclamar, mas ele não te dá nenhuma noção de como é trabalhar lá. Nenhuma. Todos os dados, tudo que falaram era verdade, não mentiram para gente não, mas era uma coisa meio institucional. Apresentação institucional, mas... não dá noção nenhuma de como é trabalhar lá dentro.

Como afirmaram Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016), os membros da geração Y precisam achar sentido entre o seu trabalho, seus valores e crenças, sobretudo com os valores das companhias que estão se candidatando a trabalhar. No relato dos participantes do grupo, isso ficou evidenciado quando foram questionados sobre como escolhiam as empresas para trabalhar, até porque tal escolha também denota uma escolha de carreira intrínseca como se pode perceber nas falas de T4 e T5:

T4 – Para mim foi muito mais a projeção de carreira do que o financeiro em si. Notadamente, a gente vê que o profissional que passa 6, 7, 8 anos no mercado em uma “big four”, se ele quiser sair e ir para uma outra empresa, ele está muito bem cotado. Então eu acho que você tem essa parte financeira que é bem mais difícil no futuro, é como se você estivesse comprando um futuro, investindo no futuro. Então, financeiramente aquilo ali vai... a tendência é que aquilo volte para você no futuro.

T5 – Eu acho que no meu caso, dois aspectos importam muito: financeiro. [...] Outro ponto com relação às empresas que eu fui, eu acho que até tinha pensado um pouco antes, é trabalhar em empresa cuja carreira pudesse ter um fluxo internacional [...]. Então eu acho que esses pontos: financeiro e progressão de carreira para o exterior, me fez muito pensar sobre onde eu iria.

Encerra-se assim a análise do primeiro tema: Carreira. Nota-se que as narrativas evocadas pelos participantes do grupo focal buscaram evidenciar quais razões fizeram com que optassem por programa *trainee*, as escolhas das empresas e, por fim principalmente, as escolhas de carreira em um âmbito geral.

A seguir a análise do tema “Programas de *Trainee*”.

5.2 Programas De *Trainee* e Carreira

Um fator fundamental para o entendimento dos programas *trainee* refere-se aos processos seletivos. Tais processos de seleção foram encarados por alguns dos

entrevistados como etapas difíceis, desgastantes e, em muitos casos, frustrantes. Porém, como relataram Gallon e Bitencourt (2015) e Cruz e Saraiva (2012), a competitividade é algo intrínseco ao mercado e a esses tipos de recrutamento.

Ademais, o programa de *trainee*, além de propiciar uma seleção extremamente concorrida, traz, em si, um profundo plano de treinamento e aperfeiçoamento. Os custos do período de aprendizagem e formação dos jovens são incorporados pelas empresas. Como ressaltaram Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), os processos são difíceis e apenas os considerados melhores candidatos passam nessas seleções. Além disso, o fato de as empresas privilegiarem as universidades de primeira linha também significa uma forma de recrutamento, visto que tais faculdades já apresentam um difícil exame de ingresso. As narrativas trazidas por T1 e T6 ilustram exemplos dessas dificuldades:

T1 – Nossa, eu sofri muito nos processos... achava muito difícil de passar. Eu participei de vários, sempre arcando com todos os custos. Mesmo já sendo *trainee* desde 2011, continuei fazendo várias seleções [...]

T6 – Era muito difícil e frustrante participar de algumas seleções e não passar. Eu acabei largando para fazer mestrado acadêmico durante um tempo, eu estava muito cansada e frustrada em não passar. A empresa X foi um alívio [...]. Eu tive uma experiência frustrante em São Paulo que acabou me deixando desiludida.

Em contrapartida, o participante T3 teve outra visão a respeito da temática, rememorando a atenção que deve ser despendida às opiniões particulares, a fim de inseri-los nas discussões (STEWART; SHAMDASANI; ROOK, 2007), porém entendendo que não se deve enxergar tais pontos de vista como um consenso do grupo (KRUEGER; CASEY, 2000):

T3 – Como é um programa que não exige experiência profissional de nada, basta ser selecionado, que é uma coisa difícil, mas acontece, aconteceu comigo. Eu não tive essa sensação de que era muito difícil não. Para mim, foi uma coisa bem tranquila [...]. Eu tinha disponibilidade para me mudar, então percebi que isso contava muito.

Conforme Treff (2012), os programas de *trainee* também surgiram como forma de adequar as empresas para receber os talentos da geração Y, adequando seus anseios às suas oportunidades de crescimento. De tal maneira, foi natural que cada um dos participantes desses tipos de programa criasse expectativas antes, durante e após o término do período de intenso treinamento. Os entrevistados T1 e T4 falaram sobre essas expectativas e a experiência durante os respectivos programas:

T1 – Foi muito intenso e muito engrandecedor, foram 8 meses de muito desenvolvimento [...]. Então, aquele momento ali foi exponencial, você cria casca para a vida. Claro que você não sabe como é que é quando você vira analista, ou vira gerente, você não sabe como lidar com as questões do dia a dia, mas aquela pressão, aquele momento, você quer se superar a todo o momento.

T4 – A empresa investe e você tem esse retorno da empresa, mas tem o outro lado também, ela vai lhe cobrar e você precisa atender. Isso realmente faz com que você crie muita casca, fique com as “costas grossas”. [...] Às vezes as pessoas entram em programa de *trainee* achando que é mil maravilhas, que acha que você só vai entrar, fazer 2 ou 3 atividades do dia a dia, como se você fosse um analista, fechasse seu computador e ir embora. Não é assim. Você tem que dar muito mais, assim como você recebe muito mais.

Em certa medida, a partir das reflexões acerca dos programas *trainees* foi possível aprofundar outros assuntos dentro do mesmo tema. Assim, o mediador conseguiu perpassar por questões mais peculiares de tais programas, principalmente em relação a quais competências singulares tais programas permitiram desenvolver. Os participantes também ressaltaram como esse desenvolvimento foi importante para suas trajetórias dentro das empresas nas quais concluíram os programas, bem como em seguida de suas carreiras. Afinal, como reportado por Knob e Goergen (2016), diversas competências múltiplas fazem parte desse modelo de carreira dinâmico ansiado pela geração Y. As opiniões de T1 e T6 exemplificam essa perspectiva:

T1 – Eu acho que em termos de competência... é mais o jogo de cintura, ser “desenrolado”. Ser uma pessoa que saiba lidar com situações diferentes em momentos diferentes, era o que eu mais sentia. Era saber ter jogo de cintura. Eu acho que o que mais me foi exigido foi ter esse... essa flexibilidade.

T6 – Eu acho que o mais desenvolveu em mim foi a visão sistêmica. O resto está embutido, porque você realmente desenvolve relacionamento interpessoal, tentar sair das situações, foi por conta disso... mas o principal foi a oportunidade de conhecer a empresa em todos os pontos de vista, já que a gente passava cada período em um canto, o jogo de cintura e essa parte veio por conta dessa oportunidade de ver a empresa em vários pontos de vista. Minha experiência foi a visão sistêmica.

O desenvolvimento de competências diretamente relacionadas a programas de *trainee* coaduna com o que Martins, Dutra, Cassimiro (2007) afirmam sobre as especificidades de tais programas como catalisadores de carreiras gerenciais. Além de desenvolver competências, o programa de *trainee* é visto por alguns entrevistados como fundamental para transformações pessoais e profissionais. Em alguns casos, como expostos por T1 e T6:

T1 – Eu sinto que o programa de *trainee* foi fundamental para eu ser essa pessoa por mais que eu ainda seja analista sênior, não tenho cargo de liderança, mas para eu ir construindo aos poucos essa minha carreira [...] as pessoas vão te enxergar de uma maneira diferente a partir do momento que você tiver atitudes diferentes, uma postura diferente, uma visão diferente[...].

T6 – Eu acho que transformou assim o que eu era e o que eu sou, como eu via e como eu não via [...]. Eu acho também que a gente entra muito novo, é uma fase de transição, você está saindo da faculdade, você vai ser jogado em um ambiente de pressão, formação e informação/novidade. Não tem como você sair igual.

Finda-se assim a análise da categoria Programas de *Trainee*. Aqui o foco não foi mais na escolha por tal carreira, mas sim nas mudanças e transformações profissionais a partir dos programas, além dos caminhos de carreira a partir de tal experiência. Como se mostrou anteriormente, as reflexões sobre os programas se deram no âmbito da experiência em si, durante e após a conclusão dos treinamentos.

A seguir a análise do tema Relação Empresas-*Trainees*.

5.3 Relação Empresas-*Trainee*

Evidentemente o programa de *trainee* existe e acontece no mundo real por conta da relação que se dá entre empresa-profissional. O processo que se inicia desde o recrutamento e seleção, perpassa pela fase de treinamento com ações formais e não-formais, e encerra o ciclo a partir da contratação/aproveitamento do *trainee* (MARTINS, EBOLI, 2016).

Os programas de *trainee* acarretam em alto custo para as empresas. De certa forma, carregam uma dose de frustração para ambos os lados, pois, os programas de *trainees* geralmente acarretam em expectativas frustradas durante e após os processos seletivos dos concorrentes (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Como relatado por Assis *et al.* (2012), os membros da geração Y tendem a se desestimular quando seus anseios não estão sendo atendidos. Vários dos entrevistados expressaram essa frustração e a falta de “preparo” das respectivas empresas em recebê-los após a conclusão dos programas.

Assim, a presente análise se refere a fatores decisivos que fizeram com que os profissionais permanecessem nas companhias após o término dos programas (uma das opções de carreiras a partir da experiência). As falas de T2 e T3 demonstram razões importantes para a permanência: identificação com os valores individuais, incentivos financeiros e possibilidade de carreira.

T2 – Eu acho que a cultura é realmente o principal, no meu ponto de vista. A identificação com a cultura, e claro também os incentivos, tanto financeiro, como de projeção de carreira [...] o principal motivo era identificação com a cultura.

T3 – Eu acho que esse talvez seja a maior dificuldade das empresas conseguirem manter as pessoas da nossa geração lá dentro. Aquilo tem que ter algum propósito, de alguma forma. Então pode ser através disso, ou pode ser através da grana. O cara que te paga bem por algo que você faz, ele apenas te remunera. Ou não, pode ser pelos valores [...]

Em contrapartida, assim como a identificação com a cultura e os valores parece ser um fator fundamental para a continuidade da relação, o desalinhamento se mostrou como motivo para desligamento. Como afirma Bonifácio (2014), o trabalho para a geração Y precisa ter sentido. O caso de T5 se deu exatamente nessa seara:

T5 – Eu acho que no meu caso foi justamente a própria empresa ter mudado valores ao longo dos anos. Eu entrei muito pensando em carreira, dinheiro importa, beleza... acho que por isso me segurou muito tempo por lá também, mas tinha muito essa da cabeça também de progressão de carreira e de você morar fora muito rápido aquele negócio todo. [...]. Foi justamente desalinhamento de valores que antes tinha, ali por 2012, 2013, que me fez sair.

Outro fator fundamental nessa relação é a forma como as empresas se preparam para receber os *trainees*. Nem sempre os processos de treinamento e absorção dos profissionais estão perfeitamente bem conjugados, o que pode vir a ocasionar frustrações e decepções, assim como identificaram Martins, Dutra e Cassimiro (2007). A seguir a fala de T6 que identificou em sua experiência um caso desses:

T6 – Às vezes as empresas planejam muito bem o programa, ele é muito bem estruturado, prepara até muito mais para o que você realmente precise, mas quando chega o final... Assim, existe a fama de que programa de *trainee* é acelerador de carreiras, acho que todo mundo aqui concorda que é essa, é o que vendem. Então a gente participa de um programa que realmente coloca muita coisa em cima da gente e sai de lá preparado para muita coisa... quando chega no final realmente a expectativa do que eles passaram para gente é diferente do que eles podiam ofertar.

Todavia, os casos de T3 e T5 são exemplos de que se houver um alinhamento estratégico da empresa, um processo seletivo pautado nas competências e valores do negócio, com efetivo envolvimento dos profissionais da companhia, e um plano de

carreira para o *trainee*, a relação pode ser mais equilibrada e duradoura. A seguir as falas dos participantes para ilustrar esse posicionamento:

T3 – [...] o programa de trainee era uma estratégia da empresa para ter os talentos que iriam alimentar as lideranças dele no futuro. [...] O meu chefe era um ex *trainee*, o chefe dele era um outro ex *trainee*, no ano que vem se eu estivesse na mesma função e assumisse a função do meu chefe, iria vir outro trainee para trabalhar comigo. Isso era natural. [...] Todo mundo era trainee, inclusive na diretoria.

T5 – Eu acho que esse talvez seja a maior dificuldade das empresas conseguirem manter as pessoas da nossa geração lá dentro. Aquilo tem que ter algum propósito, de alguma forma. Então pode ser através disso, ou pode ser através da grana. O cara que te paga bem por algo que você faz, ele apenas te remunera. Ou não, pode ser pelos valores [...]

Chega-se ao fim da análise da categoria Relação Empresas-*Trainees*. Tal categoria tratou de dois caminhos distintos de carreira dos profissionais a partir da experiência no programa *trainee*. As possibilidades perpassaram nas opções de permanência ou desligamento de suas respectivas empresas. Em ambas, o balizar da decisão se enquadra na adequação ou não entre a postura da empresa e as características dos membros da geração Y, enquanto profissionais ativos do mercado de trabalho.

E é sobre a questão de geração que trata a última categoria da análise: Geração Y no mundo do trabalho.

5.4 Geração Y no Mundo do Trabalho

Quando indagados sobre quais características da geração Y conheciam, se identificavam ou concordavam, os sujeitos de pesquisa corroboram os estudos empíricos de Lafuente (2009) e Oliveira (2011), principalmente ressaltando a questão da ansiedade/pressa, a valorização de experiências e a necessidade de o trabalho fazer algum sentido, sem chocar com os valores individuais. As experiências narradas por T3, T5 e T7 ilustram algumas dessas características:

T3 – Acho que a gente da geração Y não tolera muito mudanças bruscas de valores. Eu acho que a gente precisa achar algum sentido naquilo que você está fazendo como trabalho. [...] a gente precisa de novidade, desafio, mudança [...]

T5 – O fato de estar menos alinhado com a ideia de passar menos tempo em uma empresa só [...]. Quando o marasmo chega, você acaba ficando meio desmotivado.

T7 – Eu não vejo essa ansiedade de uma forma ruim, mas sim como um desapego. Eu quero crescer em uma velocidade que eu quero, entende? [...] a gente realmente valoriza muito mais a experiência. Eu posso querer ter tudo... a oferta é muito maior. Eu não vejo o apego com a estabilidade como algo pejorativo. Talvez eu tenha muito mais experiência e vivência que meu pai, mas talvez eu não construa nem metade do que ele fez [...]. A gente pode ser uma geração que construiu só castelos de areia.

O desalinhamento entre os egressos dos programas e as empresas, como citado nos temas anteriores, produziu além de desligamentos, outros tipos de marcas nos profissionais. O nível de formação recebida pelos “Ys” em uma fase da vida onde ainda não se está completamente formado, em termos de maturidade emocional e profissional, é marcante ao ponto de guiar escolhas futuras de carreiras. As falas de T2, T3 e T6 ilustram esses caminhos:

T2 – Me defini muito profissionalmente. Mesmo depois que eu saí do processo, hoje eu carrego muitas coisas boas daquela experiência [...]. Eu estou empreendendo. Por exemplo, para contratar meus funcionários eu tento repetir o que eu vi lá de bom.

T3 – Eu tenho 31 anos e vejo gente com muito mais anos de carreira e não têm a mesma visão que eu... profissionalmente. Falando como indivíduo, é ótimo, mas para a empresa é ruim [...]. Se eu fosse empreender e contratar alguém para liderar, eu contrataria um ex-*trainee*, sem dúvidas.

T6 – Hoje aprendi que quem tem de ter plano de carreira sou eu, e não a empresa [...].

Percebe-se a partir das narrativas desses participantes o quão foi importante ter passado por uma experiência de formação e treinamento tão intensa como a propiciada por um programa *trainee*. Na fala de T2, tem-se um empreendedor atualmente que busca repetir essa experiência ao contratar seus funcionários. Já T3 enxerga nessa experiência algo muito mais positivo para o indivíduo do que para a organização. Porém, o discurso mais impactante, no que se refere a decisões de carreira, é o de T6. Ao afirmar que plano de carreira é algo muito mais individual do que organizacional, esse membro da GY sinaliza que, em alguns casos, essa geração esperou na empresa em si a definição de seus caminhos de carreira. A alteração dessa perspectiva é, sem dúvida, também, um dos produtos do amadurecimento profissional e pessoal que essa experiência propicia nos egressos.

Encerra-se assim a análise dos resultados do estudo. Nota-se que as categorias possuem diversos momentos de intersecção, porém a decisão de divisão em quatro distintas é uma opção adotada pelos pesquisadores para fornecer maior clareza aos leitores. No entanto, houve o cuidado para que as duas principais temáticas da questão de pesquisa: carreira e Geração Y, fossem sempre analisadas à luz da experiência dos egressos de programas *trainees*.

A seguir as considerações finais da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contou com a aplicação de grupo focal como técnica metodológica para alcançar o objetivo de compreender como egressos de programa *trainee* da geração Y enxergam suas carreiras e sua própria geração no mundo do trabalho a partir dessa experiência.

A experiência proporcionada a um profissional egresso de programa *trainee* é bem mais intensa e complexa quando comparada aos demais profissionais dentro das organizações. Tal intensidade se inicia ainda no processo de escolha dessa carreira que acarreta, conseqüentemente, a participação em processos seletivos longos e concorridos.

Os participantes dessa pesquisa são todas da GY e egressos de universidades de primeira linha, todas instituições federais de ensino. Em um recorte cronológico, quando os elementos dessa pesquisa se depararam com o mercado de trabalho pela primeira vez, havia no Brasil um clima de crescimento econômico e mercado de trabalho aquecido (entre os anos de 2008 a 2011). Esses fatores influenciaram diretamente a grande oferta de programas de *trainees* no período. A soma desses fatores criou uma conjuntura única para a GY brasileira em termos de carreira, sobretudo para os profissionais que optaram por programas *trainees* como pontapé inicial.

Após passar por diversas etapas em muitos processos seletivos, o candidato aprovado precisava escolher um local onde irá trabalhar. Essa escolha, como se ressaltou na revisão de literatura e nos dados de campo, tem como alicerce a crença no

alinhamento entre os valores da organização e os valores do indivíduo e, principalmente, no sentido que aquela atividade laboral terá na vida de um “Y”, visto que os membros dessa geração tendem a priorizar a vida pessoal. Sem desconsiderar, claro, os fatores de remuneração, principalmente salário e benefícios.

Feita a escolha da empresa, é iniciado um processo de trabalho “comum” dentro de uma rotina organizacional de qualquer profissional, seja ele *trainee* ou não. A partir desse momento é onde começam a surgir os primeiros desconfortos entre as práticas organizacionais e as crenças/características dos *trainees*. Esperando uma carreira mais acelerada, mais intensa em termos de desafios e com menos etapas para se chegar aos cargos de gestão/lideranças, alguns dos participantes declaram explicitamente que o não atendimento dessa expectativa gerou sim um sentimento de frustração. A ideia de que um profissional “comum” da empresa poderia executar seus trabalhos da mesma maneira, mesmo que não tenha passado pela experiência do programa, gera em um “Y” a sensação de frustração por se sentir “*overpreparado*”, como afirmou um dos membros do grupo focal.

A partir dessa frustração, tem-se então um novo momento de decisão de carreira: continuar na empresa originária do programa e ter um pouco mais de “paciência”, na esperança de que os anseios serão atendidos; migrar para outra empresa mesmo que seja nas mesmas condições ou; sair e de vez desse formato de carreira e tentar uma nova, como abrir um negócio próprio, por exemplo.

Dentro dos sete participantes, houve exemplos em cada um desses caminhos. Porém, e talvez essa seja a maior contribuição do estudo, o que em todos cenários se apresenta como elemento comum é a sensação de experiência transformadora e moldadora que um programa de *trainee* teve para cada um desses indivíduos. Alguns chegaram a declarar, inclusive, que buscam contratar profissionais ex *trainees* em suas atuais empresas, na crença do diferencial que essa experiência trouxe para si e porque não para os outros.

Todo esse movimento de mudanças consideradas “rápidas” de carreira suscitou nos participantes a reflexão acerca do legado da geração Y. Um dos *trainees* chegou a propor que mudar tão rápido e ansiar por crescimento e posições de alta gestão nas empresas de forma desmedida faria com que a partir da frustração de não atendimento dessa expectativa surgisse uma geração que deixaria como legado apenas “castelos de areia”. Frutos das constantes mudanças e da falta de paciência dos “Ys”.

Entender a relação *trainee*-empresa apenas como uma relação laboral de troca simples pode ser considerada uma das limitações do estudo. Sabe-se que o mercado de trabalho é reflexo de outras tantas variáveis dentro de um país, tais como: crescimento econômico, legislação trabalhista, posição do país no mercado global e flexibilidade. Esses quatro fatores não são exaustivos, porém demonstram que membros da GY que participaram de programas *trainee* estão, além de extremamente ligados às tecnologias e a flexibilidade do mundo, muito bem preparados para um novo mercado de trabalho que surge. Inclusive, a partir deles. Não se pode descartar que a experiência dos programas *trainees* em suas formações também será um fator de influência nesse mercado, enquanto agentes ativos dessas relações.

Embora o foco do presente artigo tenha sido mostrar a visão dos *trainees* enquanto indivíduo, não se pode desconsiderar que muitas das reflexões aqui mostradas também perpassam o ambiente das organizações que fornecem programas *trainee* como forma de recrutar profissionais visto que ainda é bastante utilizado em empresas brasileiras. Sendo assim, surge como sugestão para estudo futuro a aplicação desse mesmo tipo de pesquisa com gerentes e diretores de Gestão de Pessoas que ofertam programas *trainees*. A ideia seria ter outra visão acerca do mesmo fenômeno e assim poder triangular os dados entre as duas pesquisas.

Outra sugestão de futuro refere-se a aplicação da mesma metodologia de pesquisa para membros da geração Z. Assim, verificar-se-ia se as empresas adequaram o formato dos programas para as características peculiares dessa nova geração ou se “corrigiram” elementos que não lograram êxito com a geração Y, mas mantiveram os mesmos formatos de recrutamento, seleção, treinamento e, principalmente, desenho de carreira.

REFERÊNCIAS

ASSIS, L. B. *et al.* Recrutamento e seleção de trainees: O isomorfismo das práticas de recursos humanos nas maiores empresas siderúrgicas de Brasil. **Book of Proceedings: Tourism and Management Studies International Conference Algarve**, v. 2, 2012.

BITENCOURT, B. M. *et al.* Programas Trainee como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2012. p. 1-16.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso. **Rad**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 102-135, ago. 2012.

BONIFÁCIO, T. M. F. **Geração Y e a busca de sentido na modernidade líquida**: Eles não são todos iguais e estão mudando as relações de trabalho. Curitiba: Juruá, 2014.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Raump: Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração**, v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLBERT, A.; YEE, N.; GEORGE, G. The digital workforce and the workplace of the future. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 731-739, 2016.

COMAZZETTO, L. R. *et al.* A Geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e profissão**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

COSTA, S. R. F.; CARVALHO NETO, A.; BAZZOLI, L. R. Executivos da Geração Y: Sucessos e fracassos na retenção de trainees. **Revista Gestão.org**, v. 12, n. 1, p. 80-92, mar. 2016.

CRUZ, J. A.; SARAIVA, K. Programas trainees corporativos e o Governo das almas. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 145, p. 30-47, 2012.

DE ANTONI, C. *et al.* Grupo focal: Método qualitativo de pesquisa com adolescentes em situação de risco. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 53, n. 2, p. 38-53, 2001.

DOS-SANTOS, M. G. *et al.* Aprendizagem organizacional e suas modalidades: Desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 94-113, 2015.

FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que atraem a geração y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 7-31, 2015.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. Focus group: Instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 11.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M. Programas trainee e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da gestão de recursos humanos. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p.140-166, 2015.

G1 (Brasil). **Cerca de 40 empresas estão com programas de trainee abertos**: veja requisitos e dicas. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/08/21/empresas-estao-com-programas-de-trainee-abertos-veja-requisitos-e-dicas.ghtml>>. Acesso em: 07 maio 2019.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.

HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. Dinâmicas de grupo e gerenciamento de impressões: Estudo sobre auto-apresentação na seleção de estagiários e trainees. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, 20 abr. 2011.

JONES, P. H. The continuum of learner disengagement: Ethnographic insights into experiential learning in marketing education. **Journal of Marketing Education**, v. 34, n. 1, p. 19-29, 2012.

KNOB, M. A. S.; GOERGEN, C. Percepção de carreira para a Geração Y: Um desafio para as organizações. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, 2016.

KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups: A practical guide for applied research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **HSM Management**, p. 70-76, 2009.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da Geração Y querem? **Revista de Administração da Ufsm**, v. 7, n. 1, p.11-111, maio 2014.

LOUGHLIN, C.; BARLING, J. Young worker's work values, attitudes, and behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 543-558, 2001.

MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. T. Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. In: SEMEAD – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo: EAD/FEA/USP, 2007.

MARTINS, T. H.; FLINK, R. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: **Congresso Virtual Brasileiro – Administração**, 7., 2003, São Paulo. **Anais...** 2003.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of the XYZ: Understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MCMULLIN, J.; COMEAU, T.; JOVIC, E. Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. **British Journal of Sociology**, v. 58, n. 2, p. 297-316, 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITTENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: a review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 79-96, 2011.

PIRES, A. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. *et al.* (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 154-209.

RUDGE, M. *et al.* Geração Y: Um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, 2017.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Características psicossociais e de consumo da Geração Z e as influências dos “nativos digitais” na comunicação organizacional. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v. 3, n. 6, p. 98-110, 2014.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. N.; ROOK, D. W. **Focus groups: Theory and practice**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2007.

STILLMAN, D.; LANCASTER, L.C. **O Y da questão**. São Paulo: Saraiva, 2011.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a Internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TREFFF, M. A. Preferência por carreira e Geração Y. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, p. 102-114, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **Rege - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, abr. 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.