

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***O trainee e a construção do trabalhador flexível***

Autor: **Lenise Mitidieri Garcia Dobermann**

Orientadora: **Aparecida Neri de Souza**

Este exemplar corresponde à redação final da  
dissertação defendida por **Lenise Mitidieri Garcia  
Dobermann** e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 03/02/2006

Assinatura:

Comissão Julgadora:

---

---

---

---

**2006**

**Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca  
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

D653t	Dobermann, Lenise Mitidieri Garcia O "trainee" e a construção do trabalhador flexível / Lenise Mitidieri Garcia Dobermann. -- Campinas, SP: [s.n.], 2005.  Orientador : Aparecida Neri de Souza. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.  1. Jovens – Trabalho. 2. Profissões. 3. Qualificações profissionais. 4. Empresas multinacionais I. Souza, Aparecida Neri de II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.
	05-0198-BFE

**Keywords:** Young – Work ; Professions ; Professional qualifications ; Companies multinationals

**Área de concentração:** Ensino Avaliação e Formação de Professores.

**Titulação:** Mestre em Educação

**Banca examinadora:** Profa. Dra. Aparecida Neri de Souza (Orientadora)

Profa. Dra. Dirce Maria Falcone Garcia

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani

Profa. Dra. Zeila de Brito Fabri Demartini

Prof. Dr. Vicente Rodrigues

**Data da defesa:** 03/02/2006

## RESUMO

A dissertação analisa as trajetórias profissionais de jovens *trainees* de uma multinacional na cidade de Campinas, durante a década de noventa. Os sujeitos da pesquisa são jovens egressos do sistema universitário paulista e com carreiras profissionais direcionadas a supervisão, gerenciamento ou comando de empresas privadas. Na análise dessas trajetórias foi possível apreender as formas flexíveis de uso da força de trabalho pelas multinacionais. Também permite compreender as diferentes possibilidades de atuação do capital na forma de influência que exerce nas subjetividades construindo um trabalhador adaptado e que ao atender as exigências da empresa, reproduz esse “modelo” nos postos de trabalho em que atua. Desde a escolha do curso universitário os jovens estão construindo as trajetórias de inserção no mercado de trabalho. Os percursos de formação dos jovens são fortemente influenciados pelas famílias. Os programas de *trainee* se colocam como não somente possibilidades de inserção no mercado de trabalho formal como também representam o início da construção do trabalhador flexível.



## ABSTRACT

The dissertation analyzes young trainees professional trajectories in a transnational business organization in the city of Campinas during the decade of ninety. The subjects of the research are young egress people from the São Paulo university system and with professional careers guided to the supervision, management or leadership in private enterprises. Analyzing these trajectories it was possible to understand the flexible forms of using the forces of work by transnational business organizations. It is also possible to understand the different possibilities of the capital performance in the way of influencing in the subjetivities constructing a suitable worker and that, when he takes care of the enterprises requirements, he reproduces this "model" in the work ranks where he acts. In fact the young people have been building up the trajectories of their insertion in the work market since they chose their university course. The way of young people are formed are strongly influenced by the families. The trainee programs are not only possibilities of insertion in the market of formal work as well as they represent the beginning of the construction of the flexible worker.



## AGRADEÇO

Aos jovens que participaram da pesquisa, pela disponibilidade e desprendimento com que me passaram valiosas informações sobre suas vidas.

Aos meus pais que me ensinaram, através de suas atitudes que a ética e dignidade são valores essenciais.

Ao Fernando por seu amor incondicional, pelo companheirismo em todos os momentos e por vibrar sempre com minhas conquistas.

Aos meus queridos filhos André e Luísa por me amarem na mesma intensidade que os amo, compreendendo minha ausência em alguns momentos, além de me ensinarem que a sensibilidade e persistência não devem jamais perder espaço em minha vida.

Aos meus irmãos, Luciano e João Paulo por fazerem parte da minha história e me mostrarem a família como sinônimo de cumplicidade e amor.

A minha irmã Ana Claudia por sempre cuidar de mim e pela referência de otimismo, perseverança e, sobretudo de amor que coloca em tudo o que faz.

A Anamaria pelo incentivo e encorajamento para que eu colocasse a pesquisa em minha vida, além da imensa disponibilidade que sempre demonstrou.

A Profa. Dra. Aparecida Neri de Souza que com sua inestimável dedicação e paciência soube compreender minhas limitações sem deixar de estimular meu crescimento.

Ao Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani e Profa. Dra. Dirce Maria Falcone Garcia pelas valiosas contribuições no Exame e Qualificação e por aceitarem continuar comigo nesta trajetória.

A Profa. Dra. Liliana R.P. Segnini com quem compartilhei meus primeiros questionamentos e, que me deu valiosas contribuições.

A empresa que me deu todo o apoio e permitiu que eu desenvolvesse a pesquisa;

A todos que, em algum momento, contribuíram para que eu realizasse este trabalho.



As imagens de leveza que busco não  
devem, em contato com a realidade  
presente e futura, dissolver-se como  
sonhos...

Ítalo Calvino



## Sumário

Resumo

Abstract

Lista de siglas

INTRODUÇÃO .....	1
1. Os caminhos da pesquisa: os procedimentos metodológicos .....	5
1.1 A escolha da empresa.....	5
1.2 Percurso da coleta de dados.....	8
1.2.1 O questionário .....	10
1.2.2 As entrevistas.....	11
1.3 Quem são os jovens.....	14
<b>Capítulo 1.</b> Juventude: uma construção social e cultural .....	27
1. Juventude e mercado de trabalho no Brasil.....	31
<b>Capítulo 2.</b> Da universidade ao ingresso no mercado de trabalho .....	37
1. A escolha do curso universitário .....	37
2. A entrada no mercado de trabalho: estágios .....	47
3. A entrada no mercado de trabalho: <i>trainees</i> .....	57
4. Trabalho e emprego: qualificação ou competência.....	54

<b>Capítulo 3</b> Programa de <i>trainees</i> :trabalhador flexível .....	59
1. A trajetória dos <i>trainees</i> na empresa.....	71
2. Saída ou Permanência: conformismo ou resistência .....	77
3. As representações sobre o programa de <i>trainees</i> .....	80
Considerações finais .....	87
Referências Bibliográficas .....	91
Anexos .....	97

## Lista de Siglas

GRESEC : Grupo de Recrutadores e Seleccionadores de Campinas

MBA : Master of Business Administration

## INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é a análise das trajetórias profissionais de egressos das universidades que se inserem em programas de *trainee*. Serão analisadas as formas e os resultados do processo de se introduzir, se relacionar e se integrar no mercado de trabalho mediante programas de treinamento. A inserção no mercado de trabalho assume formas estratificadas, segmentadas e hierarquizadas. As mudanças nas formas de gestão e organização, denominadas de reestruturação das atividades produtivas, e as dinâmicas do mercado de trabalho têm reflexos importantes no processo de inserção e assumem formas sociais diferenciadas conforme o sexo, a etnia, a idade, entre outros. As formas diferenciadas, as condições de inserção e seus resultados nos indicam, também, as relações entre desigualdades de inserção e desigualdades sociais. Os jovens, de forma geral, que necessitam entrar no mercado de trabalho, enfrentam não somente as restrições de postos de trabalho ou de vagas, mas também, dos requisitos de formação e qualificação profissional.

A presente pesquisa teve sua origem em minha experiência profissional. Trabalhei na multinacional que ora estudo, e lá me defrontei com programas de treinamento de jovens recém formados, nas consideradas, melhores universidades paulistas, e indagava: o que levava estes jovens, com alta formação escolar, a procurar programas desta natureza? Como jovens recém formados se inserem no mercado de trabalho? O que acontece com estes jovens após estas experiências profissionais? Quem são os jovens que se integram profissionalmente e permanecem em empresa multinacional? Quem são os jovens que saem desta empresa? Para onde vão? Ficam desempregados ou se inserem em postos de trabalho similares? O que a empresa espera com essa iniciativa? Considerando a inserção bastante seletiva, quais seriam os elementos que organizam este processo caracterizado como hierarquizado, seletivo e fragmentado?

Se o mercado de trabalho é uma esfera que circunscreve práticas sociais pelas quais a força de trabalho é comprada e vendida, a correlação das forças, entre

empregadores, capitalistas e trabalhadores, e das condições sociais e econômicas estabelecem a dinâmica do mercado, ainda que o Estado interfira nesta dinâmica, regulando de algum modo, as condições do mercado. A crise dos anos setenta fortaleceu políticas que objetivam, entre outras coisas, a flexibilização e a desregulamentação das relações que constituem o mercado de trabalho (Sennett,1999, Harvey,2000, Castell,1998). A escolha de uma forma especial de inserção no mercado de trabalho – o programa de *trainees* – se coloca como fundamental para entender uma das formas sob as quais o trabalho se apresenta.

A bibliografia na área da sociologia do trabalho tem nos evidenciado que, ao longo das quatro últimas décadas, o mercado de trabalho sofreu profundas modificações acentuando as desigualdades sociais e provocando altos índices de desemprego (Segnini (2000), Pochmann (1999), Leite (2003), Hirata (2002)). Nas últimas décadas em que a palavra-chave é *flexibilidade* passa a ser necessário que o uso do capital e as relações de trabalho sejam *flexíveis*; este novo modo de acumulação é denominado por Harvey (2000) de acumulação flexível do capital.

A acumulação flexível (...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (Harvey, 2000, p.140)

Frente a esse novo cenário, observa-se o novo trabalhador atendendo às exigências do regime flexível, isto é, o trabalhador necessário a esta forma de acumulação não mais executa suas tarefas de forma mecânica, como exigido no modelo Fordista, mas trabalha em equipes, respondendo rapidamente a problemas dos

mais diversos domínios de conhecimento. O trabalhador especializado parece estar sendo substituído por um trabalhador polivalente com conhecimentos genéricos. Não se observa mais o trabalhador que possui uma visão fragmentada do local em que trabalha e sim o que possui uma visão global do processo em que está inserido. Tal visão permite a ele intervir de forma efetiva em eventuais problemas que possam lhe ser apresentados. A flexibilidade exigida do trabalhador se estende em diversos âmbitos como linhas de produção mais ágeis e contratos que não garantem direitos trabalhistas. Para o trabalhador com vínculo formal de emprego a insegurança passa a fazer parte do seu cotidiano, sendo o desemprego a possibilidade mais ameaçadora.

É frente a essas mudanças que Sennett (1999) nos mostra as conseqüências sofridas pelo trabalhador para atender às exigências do regime de acumulação flexível do capital. “O regime flexível talvez pareça gerar uma estrutura de caráter constantemente em recuperação” (p.162), que parece também constantemente reconstruir as subjetividades. Como essas mudanças reconstroem as subjetividades dos *trainees* em sua inserção em relações de trabalho flexíveis?

Mattoso (1996) ressalta os fatores como a concorrência internacional, desregulamentação do capitalismo e falta de posicionamento do Estado neste fim de século XX que têm levado a economia mundial a uma crescente desordem refletindo-se basicamente nos setores econômico e social. Assim, na ótica do autor, as transformações pelas quais passa o sistema capitalista, provocam e intensificam inseguranças no âmbito do trabalho. Se observarmos o Brasil, na década de 90, podemos perceber o aumento da pobreza e da precarização do mercado de trabalho, resultantes da retração das atividades produtivas e do aumento da economia informal. É neste movimento que se inserem o incremento de programas de *trainees*, estagiários, entre outros.

Da mesma forma, não se pode deixar de lado a questão da globalização do capital, que incentiva a concorrência e gera conseqüências distintas direcionadas ao trabalho e relações sociais. Se “A globalização do mundo abre outros horizontes sociais

e mentais para os indivíduos, grupos, classes e coletividade; nações e nacionalidades: movimentos sociais e partidos políticos; correntes de opinião pública e estilos de pensamento” (Ianni, 1999 p.16); ela também indica que viver na globalização é enfrentar os riscos de uma sociedade em constante mutação (Sennet, 1999).

Nesse contexto, aparentemente caótico, observado nas últimas décadas em relação ao mercado de trabalho é que se localiza a presente pesquisa: como um grupo de jovens se insere no mercado de trabalho? Quais são os limites, os entraves, o favorecimento do momento histórico para a inclusão profissional? Como sua trajetória profissional se desenvolve ao longo dos anos?

Os questionamentos anteriores acabam por delinear a pergunta que orienta esta pesquisa: O programa de *trainee* é um recurso utilizado pelo capital para a construção do trabalhador flexível? Como a empresa utiliza o programa de *trainee* para treinar e moldar o jovem trabalhador de forma que seu desempenho seja coerente com suas necessidades e, quais as conseqüências na subjetividade dos jovens que enxergam nesses programas a possibilidade de ascensão e sucesso?

A partir daí, levantamos algumas hipóteses: uma delas aponta para a possibilidade do programa de *trainee* ser um recurso utilizado pelo capital e que busca desenvolver habilidades e competências que tornarão o jovem um trabalhador flexível. Entendemos por trabalhador flexível aquele que é polivalente e se adapta às constantes mudanças e exigências do seu local de trabalho.

Uma segunda hipótese sugere que os programas de *trainee* proporcionam ao jovem uma condição que o diferencia no mercado de trabalho facilitando assim a sua inserção em outras empresas. Uma vez o jovem sendo “treinado” e adaptado ao trabalho flexível, é possível que venha a atender às necessidades de outras empresas que exijam os mesmos comportamentos.

Esta hipótese sugere indagações: como a alta qualificação, supostamente empreendida antes do seu ingresso no mercado do trabalho, e como os critérios de escolha do curso universitário se relacionam com a origem social destes jovens. Assim, a análise sobre as condições de ingresso no mercado de trabalho se cruza com o processo de inserção profissional. Se o primeiro refere-se à integração num determinado meio social (o mercado), o segundo refere-se à integração a um meio profissional (quadros dirigentes de uma empresa multinacional). É nesta perspectiva que analisaremos as trajetórias profissionais e discutiremos as relações entre as desigualdades de inserção no mercado de trabalho e as desigualdades sociais. Dito de outra forma, a inserção no mercado de trabalho e também profissional será apreendida também como uma inserção social (Machado, 2000, p. 189).

O tema em questão, tanto relativo a um grupo de jovens que faziam parte de um processo de *trainee*, sua trajetória profissional após o término do programa, como a possível identificação e relação com sua classe social, nos indica ser esta uma temática relevante para compreender os jovens, egressos do sistema universitário em contextos sociais diferenciados e suas relações com o trabalho.

A partir destes questionamentos foi escolhido um grupo de doze jovens que ingressou no mundo do trabalho através de um programa de *trainees*. Dando conta de que esse grupo iniciou sua trajetória profissional em 1994, optou-se por identificar, durante esses 10 anos, o caminho percorrido por eles.

## **1. Os caminhos da pesquisa: os procedimentos metodológicos**

### **1.1 A escolha da empresa**

Uma empresa privada foi escolhida como local mais adequado para a coleta de dados, pois concentrava o maior número de programas de *trainee* na época em que iniciamos a pesquisa, ao contrário das empresas públicas.

Embora não seja objetivo da dissertação discutir os motivos pelos quais o setor privado recorre com maior intensidade aos programas de *trainee*, cabe uma análise no que diz respeito aos modelos de gestão adotados por ambas. Observamos que as empresas públicas utilizando o concurso público como forma de seleção de seus trabalhadores não possuem a mesma autonomia que as empresas privadas na escolha dos seus quadros. Tanto na empresa privada quanto no setor público é possível definir qual o trabalhador mais adequado a cada posto de trabalho. Entretanto, a empresa privada é mais ágil e valoriza as habilidades comportamentais ao invés dos conhecimentos técnicos. Um outro fator que talvez caracterize a menor incidência de tais programas no setor público seja a restrição quanto à mobilidade de cargos e funções que a empresa privada oferece, já que tais programas visam à substituição de pessoas e reordenação dos quadros.

O caminho percorrido, para definir em qual empresa seria realizada a pesquisa teve seu início com a idéia de utilizar a mesma empresa em que a pesquisadora havia trabalhado, pois foi lá, através do primeiro programa de *trainee* que alguns questionamentos começaram a surgir. Optamos, no entanto, por realizar um levantamento em uma das reuniões mensais do GRESEC<sup>1</sup>, em julho de 2001 tendo como objetivo identificar um número aproximado de empresas que possuíam o programa de *trainee* na região de Campinas. Nessa reunião estavam representadas 14 empresas e, através do levantamento, identificamos que seis possuíam programa de *trainee* sendo que todos com início na década de 90.

---

<sup>1</sup> O Grupo de Recrutadores e Seleccionadores de Campinas é composto por diversas empresas da região de Campinas que, através de seus representantes, reúnem-se mensalmente e discutem aspectos pertinentes às práticas adotadas na área de Recrutamento e Seleção. São também compartilhadas vagas de emprego disponíveis e indicações de pessoas que possam vir a ocupá-las.

O acesso a essa informação foi possível através de uma das profissionais que, fazendo parte desse grupo, se dispôs a realizar o levantamento. Através de um formulário contendo o nome de todas as empresas, cada representante assinalou se possuía ou não programa de *trainee* e, em caso afirmativo, a data do seu início.

Embora outras empresas possuíssem o programa, nos pareceu mais fácil desenvolver a pesquisa na empresa em que a pesquisadora havia trabalhado. A facilidade se traduz por ter acompanhado a primeira turma de 12 *trainees* em 1994 e conhecer as pessoas que foram responsáveis por sua implantação e desenvolvimento.

Ter previamente essas informações fez com que “ganhássemos tempo” ao invés de buscar em outra empresa as mesmas características. De certa forma, o levantamento realizada no grupo de empresas de Campinas só veio nos reforçar a idéia anterior de utilizá-la como local da pesquisa.

A opção por analisar a primeira turma do programa de *trainees* se justifica por fatores como: ter seu início em uma época em que mudanças nos âmbitos econômico e social aconteceram de forma intensa além de ser, a primeira turma, um interessante referencial para a possível análise futura das turmas subseqüentes. Embora não seja objetivo desta pesquisa analisar com detalhes a evolução do programa de *trainees* ao longo de 10 anos, a primeira turma nos fornece indícios para que possamos compará-la com as demais.

Devido ao compromisso assumido ao iniciarmos a pesquisa nesta empresa em não revelar sua identidade, optamos por denominá-la de empresa pesquisada ou empresa estudada.

A empresa pesquisada tem sua matriz nos Estados Unidos e está representada em 40 países. Fabrica uma gama de aproximadamente 1000 produtos básicos, dos quais derivam 25 mil itens. Alguns desses itens são fabricados no Brasil onde estão

situadas três fábricas, todas no interior de S.Paulo: Itapetininga, Ribeirão Preto e Sumaré. Esta última próxima à cidade de Campinas, local em que foi realizada a pesquisa. A empresa pesquisada possui atualmente 1800 trabalhadores dos 2500 sediados no Brasil<sup>2</sup> e goza de prestígio no meio empresarial. Uma de suas marcantes características é possuir a imagem de empresa que busca constantemente aumentar a gama de seus produtos além de atribuir a eles, características que os diferenciam frente aos produtos similares de outras empresas. Por possuir a imagem de uma empresa inovadora, a empresa pesquisada busca em seus trabalhadores habilidades e saberes que possam alimentar essa imagem. Para isso utiliza constantemente treinamentos que estimulam a criatividade, o trabalho em equipe, dentre outros, com enfoque comportamental. Alguns desses treinamentos são padronizados e reproduzidos para quase a totalidade dos trabalhadores. Através dessa iniciativa observamos a intenção em adequar cada vez mais o trabalhador aos padrões exigidos pelo capital. A hierarquia dos postos de trabalho, embora em constante reformulação, estimula nos trabalhadores a busca de ascensão ao mesmo tempo em que reproduzem os antigos modelos de gestão.

Uma vez definida em qual empresa realizaríamos a pesquisa procuramos identificar qual recurso seria o mais indicado para a coleta de dados, sendo que, o questionário e a entrevista nos pareceram os mais adequados. A entrevista direcionada à pessoa que pudesse fornecer dados sobre o primeiro programa de *trainee* nos pareceu adequada, pois, através dela seria possível explorar de forma mais abrangente todos os aspectos envolvidos no programa sob o olhar da empresa. Quanto ao questionário optamos por direcioná-lo aos jovens, objeto de estudo da pesquisa, uma vez que observamos que tal recurso seria suficiente para a coleta das informações.

## 1.2 Percurso da coleta de dados

---

<sup>2</sup> Os dados referentes ao número de trabalhadores foram fornecidos por uma trabalhadora do Departamento Pessoal em novembro de 2004.

O primeiro contato na empresa pesquisada foi realizado através da Gerente de Recrutamento e Seleção responsável pelo programa de *trainee* no ano de 1994, com o objetivo de que ela pudesse fornecer as informações acerca do programa em si, como também fornecer pistas sobre a localização dos 12 jovens. Essa informante foi de extrema importância para a pesquisa, pois, pertencendo ao departamento de Recrutamento e Seleção, na época, organizou e foi responsável por todo o processo de inserção dos jovens na empresa, desde a divulgação do programa nas universidades e jornais, até entrevistas, dinâmicas de grupo e contratação. Hoje possui um cargo de liderança coordenando as áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.

Através de entrevista, a partir de um roteiro pré-estabelecido, procuramos conhecer todo o processo desenvolvido: como o programa foi estruturado, como os jovens foram recrutados, sua inserção no programa e andamento do mesmo. Dessa forma, pudemos conhecer o programa de *trainee* mais detalhadamente, além de obter informações relevantes sob a ótica de uma representante da empresa. O seu depoimento representou, naquele momento a postura e os valores da empresa frente aos programas de *trainee*: quais as expectativas da empresa, por que iniciar um programa dessa natureza, como a empresa via esses jovens e como os vê hoje.

Justifica-se a escolha da entrevista semi-estruturada, por se tratar de um instrumento extremamente rico<sup>3</sup> uma vez que, dá ao entrevistador a flexibilidade e oportunidade de aprofundar algumas questões no mesmo instante em que são levantadas. A opção de direcionar, em um primeiro momento, a entrevista ao representante da empresa, deve-se ao fato de buscar em seu depoimento questões pertinentes a todo o processo que envolveu o programa de *trainee*, buscando assim apreender sua história. Optamos por direcionar ao grupo de jovens o questionário,

---

<sup>3</sup> “Pensamos em dados ricos como aqueles que contém grande especificidade e detalhamento a respeito dos eventos estudados. (...) tornam difícil para o observador restringir suas observações de maneira a ver apenas o que sustenta seus preconceitos e expectativas” (Becker, 1999, p.84).

visando, sobretudo a padronização das respostas, e o acesso aos informantes que se encontravam fora do país. O fato de que todos vivenciaram em um mesmo período, as mesmas situações fez com que buscássemos no questionário a maior parte das respostas pertinentes a esse grupo.

A questão sobre a localização dos jovens foi esclarecida e, embora a informante não obtivesse dados sobre a localização de todos, relatou que, dos três jovens que ainda permaneciam na empresa, dois haviam se mudado para os Estados Unidos e um ainda se encontrava naquela unidade. Sendo assim, o próximo passo foi entrar em contato com esse que ainda permanecia no Brasil e, através dele identificar a localização dos demais.

Através do contato com o jovem que ainda permanece na empresa obtivemos acesso ao endereço via *e-mail* de dez dos doze jovens que faziam parte do primeiro grupo de *trainees* da empresa pesquisada. Sendo assim, o questionário foi elaborado e enviado por *e-mail* aos onze jovens, incluindo nesse caso o jovem que nos forneceu os 10 endereços. O envio do questionário foi acompanhado de uma mensagem explicando o objetivo e agradecendo a participação.

### **1.2.1 O questionário**

O questionário foi elaborado com objetivo de obter o maior número de informações necessárias quanto ao perfil de cada jovem: escolarização, trajetória profissional dentro da empresa pesquisada e fora dela. A sua divisão pelos itens<sup>4</sup>: identificação, escolaridade e trajetória profissional nos dá a possibilidade de obter dados que, agrupados trazem semelhanças e diferenças quanto ao perfil dos jovens. Este questionário foi estruturado de tal forma que o informante encontrasse questões em que pudesse escolher a resposta dentre várias opções e, também, perguntas abertas para

que pudesse escrever livremente. Uma das preocupações foi adequar o número de itens de forma que não se tornasse cansativo sem, no entanto, deixar de abranger as informações necessárias.

De um total de onze questionários enviados por *e-mail*, oito retornaram preenchidos, um dos destinatários não foi encontrado pelo sistema e dois, aparentemente, optaram por não responder.

A princípio a expectativa era de que os questionários seriam suficientes e que trariam as respostas e informações necessárias. No entanto, as respostas encontradas não foram completas o bastante, então optamos por realizar as entrevistas. Neste caso o questionário mostrou-se um recurso pouco adequado uma vez que todas as informações contidas nele poderiam ter sido coletadas na entrevista, desde o primeiro momento. Sendo assim, optamos por utilizar a entrevista semi-estruturada como um segundo recurso para complementar os dados obtidos no questionário, considerando que, o número de informantes nos permitiria sua realização.

A partir do momento em que optamos por realizar as entrevistas, pudemos refletir sobre o questionário como um recurso de coleta de dados que nos traria a limitação em apreender a subjetividade do informante, limitação essa menos presente durante a entrevista.

Todos os questionários que retornaram, vieram acompanhados de mensagens em que o informante se colocava a disposição para maiores esclarecimentos, o que facilitou a retomada do contato para agendar a entrevista.

### **1.2.2 As entrevistas**

---

<sup>4</sup> Vide anexo 1

Levando-se em consideração o número razoavelmente reduzido de informantes, a entrevista foi confirmada como melhor opção uma vez que poderia nos fornecer com maior exatidão os dados para análise. Dos oito questionários que retornaram optamos por realizar seis entrevistas, uma vez que um encontrava-se fora do país e o outro não pode ser localizado posteriormente.

Utilizar a entrevista como recurso na coleta de dados é, antes de tudo, criar a possibilidade de entrar em contato com narrativas que traduzem momentos vividos e emoções não registradas por outro tipo de documento.

A história oral pode captar a experiência efetiva dos narradores, mas destes também recolhe tradições e mitos, narrativas de ficção, crenças existentes no grupo, assim como relatos que contadores de histórias, poetas, cantadores inventam num momento dado. Na verdade, tudo quanto se narra oralmente é história, seja a história de alguém, seja a história de um grupo, seja a história real, seja ela mítica. (Queiroz, 1991, p.5)

Utilizando-se do contato estabelecido através do questionário, as entrevistas foram agendadas por telefone. Cabe ressaltar que a disponibilidade em ceder a entrevista demonstrada por parte dos informantes foi imediata e, um componente que facilitou sua realização foi a localização dos informantes, dos seis jovens entrevistados cinco encontravam-se na cidade de S.Paulo e um na empresa pesquisada. Através de um roteiro pré-estabelecido, as perguntas foram sendo realizadas e registradas em gravador<sup>5</sup>, para posterior transcrição. Ao solicitar ao informante a permissão para utilização do gravador foi-lhe dada a possibilidade de pedir para que o desligássemos a qualquer instante, caso não fosse de seu desejo registrar seu depoimento naquele momento. Tais perguntas se dividiam entre explorar algumas respostas contidas no

---

<sup>5</sup> A utilização do gravador tornou-se extremamente importante, pois, permitiu ao pesquisador se ater a questões pertinentes a entrevista, (incluindo o contato visual), ao invés de se preocupar em registrar no papel a fala do informante.

questionário e buscar novas informações. Optamos por ter o questionário respondido em mãos com o objetivo de lembrar o informante suas respostas e assim poder explorá-las de forma mais completa evitando que a pergunta não fosse respondida da mesma maneira que havia sido respondida anteriormente.

Quanto às novas questões, procuramos inseri-las à medida que o informante nos trazia algum fato novo e que fosse pertinente com o assunto que gostaríamos de abordar. Embora o roteiro tenha sido um grande aliado na elaboração das questões ele nem sempre foi seguido na sua íntegra, uma vez que, durante as entrevistas procuramos privilegiar o depoimento do informante e, nesse momento, foram acrescentados vários questionamentos que não estavam previstos.

Com exceção de uma entrevista todas as demais foram realizadas nos locais em que os jovens trabalham atualmente, o que foi bastante significativo, pois, nos foi possível entrar em contato, além dos conteúdos relatados durante a entrevista, com o ambiente de trabalho que vivenciam hoje: grandes empresas, salas individuais conquistadas durante sua trajetória profissional e que condizem com o cargo de liderança que na sua maioria ocupam.

Todos os jovens, sem exceção, foram extremamente atenciosos e colaboradores, colocando-se à disposição caso necessitássemos de mais alguma informação.

As entrevistas foram registradas em fichas individuais com o objetivo de documentar com maior exatidão os dados coletados. A partir desse levantamento nos foi possível estabelecer semelhanças e diferenças presentes nos relatos. Encontramos questões que puderam direcionar a pesquisa e que até aquele momento ainda não haviam sido pensadas de forma tão contundente, como o papel da família na escolha da carreira universitária e as decisões em relação à carreira profissional tomadas recentemente.

Durante as entrevistas foram tomados alguns cuidados em relação à forma de abordagem, levando-se em conta a subjetividade e respeito ao informante.

A análise das entrevistas foi realizada levando-se em consideração questões pertinentes à pesquisa e que pudessem responder aos questionamentos levantados anteriormente. Buscou-se para tanto, estabelecer uma ordem cronológica que abarcasse os dez anos em questão, considerando as questões familiares presentes nos processos de escolha, o curso universitário freqüentado, o início da vida profissional, a trajetória dentro da empresa pesquisada e fora dela, e o momento atual no que tange às perspectivas futuras.

A opção em utilizar recursos que contemplassem tanto a análise quantitativa quanto qualitativa nos pareceu a mais adequada, porém, ao longo da pesquisa ao estender a utilização da entrevista a todos os informantes, pudemos obter dados para uma análise que vai além de dados estatísticos e que contemplam informações relacionadas às subjetividades dos informantes, como ressalta Queiroz (1992 p.23):

Embora a ordem introduzida pelo pesquisador no universo de dados em estudo por meio da quantificação possa parecer a melhor maneira de se chegar ao conhecimento dos mesmos, ela somente narra o que se encontrou; não desvenda por que motivos ou razões a coleção de indivíduos assim analisada age consciente ou inconscientemente.

Sendo assim, o caminho percorrido durante a pesquisa foi se modificando à medida em que observávamos a necessidade de um maior aprofundamento na coleta de dados. Embora não utilizando os recursos escolhidos de forma linear acreditamos que a pesquisa é uma construção e como tal se transforma e se adapta a cada momento.

### 1.3 Quem são os jovens.

Os jovens, sujeitos de estudo dessa pesquisa, em 1994 eram recém-formados nos seguintes cursos superiores: Comunicação Social, Administração de Empresas, Propaganda e *Marketing* e Engenharia Química; e tinham entre 22 e 24 anos.

Quanto à trajetória escolar no ensino fundamental e médio podemos constatar que todos os jovens cursaram escolas privadas, algumas bastante conhecidas e prestigiadas nas cidades em que estão sediadas.

A formação escolar desses jovens nos evidencia uma distância considerável de grande parte da população jovem no Brasil que, por inúmeros motivos de ordem econômica e social, não frequenta a escola ou não conclui nem ao menos o ensino fundamental.

Estamos falando, nesta pesquisa, de um grupo de jovens que, mesmo frente a um cenário assustador referente aos índices de analfabetismo constatado em nosso país, pode estudar em escolas reconhecidamente tradicionais e prestigiadas.

A relação existente entre a instituição escolar e a família nos mostra a preocupação e intenção dos pais em, desde o início da vida escolar do filho. Colocá-lo em instituições que privilegiem, além dos conteúdos “formais”, estratégias que desenvolvam habilidades como criatividade, cooperação, flexibilidade. Colocar os filhos em escolas conceituadas nos traz a idéia de que, a busca pela “boa” formação escolar gradativamente lhe assegura um caminho promissor, começando pela inclusão em universidades prestigiadas e por conseguinte facilidade de inclusão no mercado de trabalho. Poderíamos afirmar, então, que a escola torna-se um veículo para a formação de trabalhadores, com maior ênfase nas escolas privadas, porém, visível também no sistema público de ensino.

Observamos no grupo pesquisado o pertencimento a uma camada social média e alta<sup>6</sup>, comprovado através dos depoimentos e dados contidos nos questionários. São indicadores deste pertencimento de classe o nível de escolarização dos pais e o acesso a bens culturais. O nível de escolarização dos pais, na sua grande maioria, é universitário: médicos, engenheiros, administradores de empresa e arquitetos, entre outros. Os jovens tiveram oportunidade de viajar a outros países e aprender outros idiomas, mesmo antes de ingressarem no programa de *trainee*. Alguns, em seus depoimentos, relatam que o diálogo em outro idioma na família é comum; como, por exemplo, três deles possuem dupla nacionalidade (Franco de nacionalidade francesa, Paula de nacionalidade chilena e Karen, de nacionalidade chinesa) e uma quarta (Taís, cuja mãe é professora de inglês em um curso superior).

Saber um outro idioma representa nos dias de hoje, mais que desejável, uma condição exigida na maioria dos postos de trabalho. Os processos de seleção contam com testes específicos que apontam o nível de conhecimento do candidato. Surge daí a preocupação dos pais em garantir esse conhecimento aos filhos desde a infância.

Quanto ao sexo, podemos observar o grupo de doze jovens dividido em cinco mulheres e sete homens. O número bem próximo do equilíbrio entre homens e mulheres pode ser um indicador da maior inclusão do sexo feminino no mercado de trabalho observado na década de 90. Além disso, o que nos chama a atenção, é o fato de que todas as mulheres possuem curso superior voltado para a área das ciências humanas: *Marketing*, Comunicação Social e Administração de Empresas, enquanto os homens, com exceção de um, voltado para a área tecnológica: engenharia química.

---

<sup>6</sup> Classe social é compreendida aqui no sentido atribuído por Weber (1971), p. 212: "Podemos falar de uma "classe" quando: 1) certo número de pessoas tem em comum um componente causal específico em suas oportunidades de vida, e na medida em que 2) esse componente é representado exclusivamente pelos interesses econômicos da posse de bens e oportunidades de renda, e 3) é representado sob as condições de mercado de produtos ou mercado de trabalho. [Esses pontos referem-se à situação de classe, que podemos expressar mais sucintamente como oportunidade típica de uma oferta de bens, de condições de vida exteriores e experiências pessoais de vida, e na medida em que essa oportunidade é determinada pelo volume e tipo de poder ou na falta deles, de dispor de bens ou habilidades em benefício de renda de uma determinada ordem econômica. A palavra "classe" refere-se a qualquer grupo de pessoas que se encontrem na mesma situação de classe]."

No quadro abaixo apresentamos os oito jovens que responderam ao questionário conforme o curso e a instituição. Com o objetivo de preservar a identidade dos informantes optamos por atribuir-lhes no texto nomes fictícios. São eles: Franco, Paula, Taís, Nicolas, Karen, Marcos, Ricardo e Camila. Os dois últimos constam da tabela, porém não foram entrevistados. Sendo assim consideramos seus dados relativos ao questionário como uma informação a mais na análise.

Quadro 1 : Sujeitos da pesquisa e o curso universitário

<b>Nome</b>	<b>Curso universitário</b>	<b>Local</b>	<b>Observações</b>
Camila	Propaganda e <i>Marketing</i>	Instituto Superior de Comunicação Publicitária - Anhembi Morumbi	
Marcos	Engenharia Química	Universidade de Campinas – UNICAMP	
Franco	Engenharia Química	Universidade de Campinas – UNICAMP	
Karen	Comunicação Social	Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i> – ESPM	Cursou 2 anos de engenharia na UNICAMP antes de ingressar no curso de comunicação social
Nicolas	Engenharia Química	Universidade de Campinas – UNICAMP	Cursou 1 ano de administração na FGV antes da Eng. Química
Paula	Administração de Empresas	Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU	
Ricardo	Comunicação Social	Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i> –ESPM	
Taís	Comunicação Social	Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i> –ESPM	
Fonte: Pesquisadora- Pesquisa de Campo			

Os jovens trazem ao mesmo tempo características muito similares relacionadas ao início da sua trajetória profissional, e que vão se distanciando à medida que o tempo passa. Todos os jovens ao entrarem no programa de *trainee* apresentavam praticamente as mesmas expectativas. Tais expectativas ao longo do tempo tomam formas diferentes para cada um deles à medida que vivenciam situações individualizadas. Se há similitudes no início da carreira, quais são os elementos que os diferenciam nas trajetórias?

Entender e poder analisar a história individual é, também, entender as influências dos fatores sociais, culturais e econômicos. Como ressalta Queiroz, a interação entre esses diversos fatores é o que constitui a individualidade.

No entanto, o que existe de individual e único numa pessoa é excedido, em todos seus aspectos, por uma infinidade de influências que nela se cruzam e às quais não pode por nenhum meio escapar, de ações que sobre ela se exercem e que lhe são inteiramente exteriores. Tudo isto constitui o meio em que vive e pelo qual é moldada; finalmente, sua personalidade, aparentemente tão peculiar, é o resultado da interação entre suas especificidades, todo o seu ambiente, todas as coletividades em que se insere. (1991, p.21)

Com o objetivo de refletir sobre essa individualidade descrevemos a seguir um breve relato de cada jovem entrevistado. Nesta descrição buscamos privilegiar alguns detalhes observados durante a entrevista, além de conteúdos pertinentes à pesquisa.

## **Karen**

Karen tem 35 anos e possui descendência chinesa. Seus pais vieram para o Brasil há 30 anos. O que os motivou foi a busca de um mercado de trabalho mais promissor para o pai que trabalhava com tecnologia de tecidos na China.

Durante a entrevista comentou diversas vezes sobre sua família, dando bastante ênfase ao quanto foi exigida e cobrada pelos pais, pelo fato de ser a filha mais velha. “Ter que cursar o Bandeirantes e não fazer cursinho “ eram algumas das exigências. Fazer o Bandeirantes se traduz em investir na educação proveniente de uma instituição reconhecida, não fazer cursinho representa a expectativa do ingresso na universidade logo após a conclusão do ensino médio.

A exigência, por parte deles, de que ela fizesse uma faculdade direcionada para a área de exatas, a fez substituir seu desejo de cursar Arquitetura e ingressar no curso de Engenharia Química, segundo ela, “passar em alguma coisa seria sua carta de alforria”. Mesmo contra o desejo dos pais interrompeu o curso de Engenharia e iniciou o curso de *marketing*. Logo após sua conclusão foi admitida no programa de *trainee* da empresa pesquisada.

Quanto ao período em que esteve na empresa pesquisada, Karen relata as dificuldades que enfrentou como a resistência por parte dos trabalhadores mais antigos e as situações de sucesso como as promoções e o reconhecimento, por parte de algumas empresas que até hoje se lembram dela como uma funcionária da empresa pesquisada que lhes deu palestras e treinamentos sobre o produto que estava sob sua responsabilidade.

Permaneceu na empresa por sete anos e optou sair por não ver mais perspectivas de ascensão na carreira. Embora tenha sido sua a opção por sair, hoje, considera que foi um “erro” e que se precipitou. Após essa experiência ficou 4 meses desempregada e conseguiu um novo emprego no qual está até hoje. Seu cargo tem o nome de gerente de *marketing* sendo que 13 pessoas respondem diretamente a ela.

Suas perspectivas profissionais seguem duas possibilidades diferentes, a primeira de investir em um negócio próprio com o namorado e a segunda que ainda não está descartada que seria a de ser contratada por uma outra empresa. Karen considera que o lugar que ocupa hoje não a satisfaz totalmente.

## **Nicolas**

Nicolas tem 34 anos. É um rapaz divertido, porém de poucas palavras. Proveniente de uma cidade do interior de S.Paulo migrou para Campinas para cursar a faculdade de Engenharia Química após interromper o curso de Administração na Faculdade Getúlio Vargas em S.Paulo. Ao optar pela Engenharia Química Nicolas admite que não fez a faculdade que desejava. Mesmo percebendo isso no meio do curso resolveu concluí-lo e especializar-se em *marketing* logo após.

Fez estágio em uma grande multinacional durante a graduação, sendo este o local em que gostaria de permanecer após a conclusão do curso superior. Relata que participou do processo seletivo na empresa pesquisada “por acidente” e, por este motivo, não tinha expectativa de ser aprovado.

Considera que o programa o ajudou, embora a empresa não cumprisse com o que havia prometido no início do programa, ou seja, criar um plano de carreira que proporcionasse promoções em um curto espaço de tempo.

Dos doze *trainees* que entraram em sua turma, ele é um dos três que ainda permanece. Desde o início até agora, mudou de posto de trabalho sete vezes e considera que sua ascensão foi rápida, comparado aos demais. Atualmente seu cargo é Gerente de Fusões e Aquisições.

Durante a entrevista, quando questionado sobre seus planos para o futuro, até diz que gostaria de sair da empresa, mas que “por enquanto vai levando” e “chegou bem mais longe do que imaginava”. Espera passar um tempo no exterior e retornar ao Brasil ainda trabalhando nela.

Algumas propostas aparecem por intermédio de consultorias, mas Nicolas relata que ainda não apareceu algo que lhe agradasse.

## **Taís**

Taís tem 33 anos é bem expansiva, e seu depoimento foi permeado sempre por momentos de descontração. A entrevista foi em sua casa, sendo a única das seis entrevistas, realizada em um local fora do ambiente de trabalho.

Na época em que foi realizada a seleção na empresa pesquisada participou de um processo em outra empresa sendo aprovada nas duas. Optou a princípio pela segunda,

mas, um mês após concluiu que não se adaptaria àquele tipo de trabalho e solicitou à empresa pesquisada que reconsiderasse e a chamasse novamente. Lá permaneceu durante seis anos até que aceitou uma proposta de outra empresa. Taís comenta sobre a empresa pesquisada e sobre o programa de *trainee* com muito entusiasmo.

Resolveu sair, pois segundo ela “estava ficando especializada” e “queria um desafio diferente”. Durante três anos permaneceu nessa empresa sendo promovida a gerente de *marketing* da América Latina. Depois de várias reestruturações que não lhe agradaram, provenientes de uma fusão com outra empresa, Taís se desligou e mudou-se com seu marido para o Rio de Janeiro. Lá procurou emprego, fez várias entrevistas, mas nada efetivo. Juntou-se a mais duas amigas e montaram uma consultoria de marketing para pequenas e médias empresas. Mudou-se novamente para S.Paulo e agora busca novas alternativas de trabalho, no entanto, diz que acha difícil com o filho pequeno “voltar para o esquema em empresa”. Uma possibilidade que Taís comenta é a de voltar gerenciar um *site* de venda de produtos importados que estava sob a responsabilidade de seu marido, mas funcionando de forma precária. Nessa hora seu depoimento pareceu exprimir um sentimento de desconforto por não estar trabalhando. Taís chega a pedir de maneira informal: “Não vá escrever que eu não estou fazendo nada, heim!”.

**Paula**

Paula tem 34 anos e com treze anos, em 1973, mudou-se com sua família do Chile para Brasil, quando seu pai foi transferido por motivo de trabalho. Parece ser bastante decidida e sorri pouco. Durante todo o seu depoimento mostra um raciocínio lógico bastante grande.

Escolheu o curso de Administração por este apresentar duas frentes que lhe interessavam: a área de ciências exatas na qual sempre teve facilidade, sem deixar de lado o foco em *marketing*.

Durante o último ano na faculdade fez estágio em uma grande multinacional na área de *marketing*. Segundo ela “todos deveriam passar por lá, ela mostra que é uma empresa estruturada e com visão de longo prazo”. Entrou na empresa pesquisada logo que se formou. Durante os seis anos em que ficou lá, trabalhou em dois setores diferentes: o primeiro foi apenas uma “portinha de entrada” para galgar outras posições mais estratégicas. Foi promovida para um segundo setor e optou por sair por não ver possibilidade de crescimento e por não querer se mudar de S.Paulo. Foi contratada em uma empresa que lhe ofereceu o dobro do salário e uma promoção. Permaneceu durante dois anos e, embora comente que foi uma “boa escola”, diz que não é o perfil de empresa que lhe agrada, pois trabalha sem metas muito definidas onde “tudo se dá um jeitinho”. Ao contrário dessa última, a empresa em que trabalha há dois anos, tem “certas regras a serem cumpridas” e “visão de médio e longo prazo”. Atualmente é Gerente de Grupo de uma empresa multinacional do segmento farmacêutico sendo que sete pessoas são subordinadas diretamente a ela, e seu grupo responde por 70% do resultado da divisão de consumo.

Paula se considera “bastante realizada” O seu desejo em continuar crescendo profissionalmente dentro da empresa em que está é bastante visível, acrescenta que já existem possibilidades de ser transferida para alguma unidade no exterior: “Eu sou uma pessoa que sempre quero mais, busco novos desafios”.

## Franco

Franco tem 34 anos, migrou do Rio de Janeiro para Campinas para cursar Engenharia Química na Unicamp. Durante seu curso fez estágio em três lugares diferentes sendo que, todos foram conseguidos por intermédio de seu pai que, na época era consultor de empresas e mantinha contato com tais empresas. A partir dessas experiências concluiu que não gostaria de ser “engenheiro de chão de fábrica” e procurou um programa de *trainee* que, sob sua ótica era mais “generalista”. Alguns fatores que considera relevantes na sua formação são os três idiomas que fala, Português, Francês (Sua mãe é francesa o que facilitou o aprendizado) e Inglês, estes últimos fluentes, além das viagens ao exterior que fez quando ainda cursava a faculdade.

Para ele, o programa de *trainee* do qual participou lhe proporcionou a possibilidade de conhecer muitas pessoas e produtos o que sem dúvida lhe abriu muitas portas. Permaneceu na empresa pesquisada por 4 anos e meio e sua opção por sair foi em virtude de não ver a possibilidade de, em um curto espaço de tempo, ser transferido para outro país, o que era seu desejo. Nessa empresa, segundo ele, o que acontecia era um “jogo de paciência” em relação às promoções e ele esperava algo bem mais rápido. Acha inclusive que esperou muito, “se eu tivesse saído antes, acho que seria melhor”.

Optou então por fazer um MBA no exterior arcando com os custos. O curso teve a duração de dois anos sendo que, ao final Franco obteve uma proposta de emprego lá mesmo. Optou por voltar ao Brasil uma vez que a mesma empresa lhe oferecia essa oportunidade aqui. Há três anos e meio trabalha nessa empresa de consultoria e está prestes a ser transferido para a Europa.

Durante a entrevista nos deu a impressão de que sua trajetória profissional sempre foi bem calculada e planejada. Franco parece ter muito claras suas metas e o tempo estimado para atingir cada uma delas.

## **Marcos**

Marcos tem 33 anos e, em seu depoimento diversas vezes se refere a seu pai como alguém bastante autoritário e ultrapassado. Ao comentar sobre a tentativa de influenciá-lo quanto a sua escolha profissional diz; “ele é da velha guarda que pensa que engenharia é muito melhor, pensa em marketing há onze anos atrás”. Mesmo pensando dessa maneira, fez o curso de engenharia sugerido pelo pai com a intenção de utilizá-lo na área de *marketing*, seu desejo desde o início.

A idéia de direcionar sua carreira para a área de *marketing* o acompanhou durante todo seu curso superior. Os estágios que fez em outras empresas durante a faculdade além de lhe proporcionar o contato com essa área, segundo ele foi o que fez a diferença para que fosse aprovado no programa de *trainee* da empresa pesquisada. Permaneceu lá por quatro anos e considera que foi difícil deixá-la por tudo o que a empresa lhe representava naquele momento. Estar “desmotivado” e a necessidade de “conhecer alguma coisa diferente” foram os motivos que o levaram a sair. Passou por mais duas empresas antes desta que está hoje. Segundo ele é uma empresa que funciona como um fundo de investimentos e dá todo o suporte a empresas que estão começando. Sua função hoje é assessorar essas pequenas empresas na área de *marketing*.

Marcos já possui uma consultoria que funciona paralela ao seu trabalho na empresa. Quanto ao futuro Marcos pretende investir em algo próprio, não necessariamente a consultoria, mas algo em que ele possa aplicar todos seus conhecimentos e que lhe dê “prazer”.

Os retratos desses jovens, descritos neste capítulo, fazem parte de uma história em que tantos outros jovens aparecem, constituindo culturas diferentes, trajetórias diferentes e definições de juventude diferentes. Compreender a trajetória desses jovens é também compreender sua localização no tempo e espaço nesta diversidade de “juventudes” que encontramos ao longo da história em nosso país.

Através dos recursos metodológicos utilizados na pesquisa nos foi possível entrar em contato com o universo de cada jovem e, a partir daí, refletir sobre a sua trajetória ao longo de 10 anos. No entanto, esse contato só foi possível de forma mais intensa no momento em que decidimos utilizar o relato oral como recurso principal para a coleta de dados. Todas as informações contidas nas entrevistas refletem a história dos jovens e não poderiam ser traduzidas a partir de um recurso quantitativo.

Quanto à exposição deste trabalho, o mesmo apresenta-se da seguinte forma: No primeiro capítulo Juventude: uma construção social e cultural, buscamos, a partir da contextualização de juventude através do tempo, situar os jovens pesquisados ao mesmo tempo em que analisamos sua conceituação. Além disso, procuramos trazer algumas reflexões sobre o jovem e o trabalho no Brasil na década de 90, por ser um período em que profundas mudanças ocorreram em nosso país, além de ser o período em que mais se concentra nossa pesquisa. Analisamos assim, a juventude como construção histórica e social.

No segundo capítulo, da universidade ao mercado de trabalho, é feita a análise de como os jovens realizaram suas trajetórias no que diz respeito à carreira universitária. Como os cursos foram escolhidos e a marcante presença da família nesse processo. O período que compreende o ensino superior, mostra a busca pela experiência profissional através dos estágios representando a preocupação pela inserção no mercado de trabalho ao término do curso. As questões que dizem respeito à qualificação e competências são abordadas, uma vez que, estão diretamente relacionadas às discussões que envolvem a temática trabalho.

Quanto ao terceiro capítulo, analisamos os programas de *trainee* tanto de uma forma abrangente como especificamente o da empresa pesquisada. A forma como os jovens vivenciaram o momento da inserção no mercado de trabalho é levada em conta, bem como todo o período em que permaneceram lá. As trajetórias individuais evidenciam as estratégias adotadas em busca de ascensão e crescimento dentro da empresa. O que significou o programa de *trainee* em sua vida profissional também é analisado até o momento em que decidem permanecer ou sair da empresa pesquisada. Encontramos jovens aparentemente satisfeitos com a posição que alcançaram e que pretendem continuar investindo nessa direção e outros com a intenção de se desvincular da situação de empregado e passar a ter um negócio próprio demonstrando através de seus depoimentos uma aparente insatisfação com seu trabalho atual. As subjetividades são analisadas sob a ótica do dinamismo que envolve o trabalho e a representatividade para cada um deles.

Além da fundamentação teórica que buscamos para a nossa pesquisa, consideramos também que a pesquisa dialoga com a produção intelectual da área, e, a partir daí, buscamos analisar as pesquisas já realizadas sobre a temática. Embora a coleta não tenha sido exaustiva, constatamos um número reduzido de trabalhos específicos sobre *trainees*, assim procuramos, a partir de uma análise mais abrangente, incluir temáticas próximas. Levaremos em consideração pesquisas que privilegiam diversas classes sociais, sem, no entanto, deixar de contemplar questões pertinentes ao trabalho, educação e inserção profissional. Dentre essas pesquisas encontramos questionamentos relacionados à inserção no mercado de trabalho de jovens com formação superior, jovens estudantes e trabalhadores, e jovens que se inserem especificamente em programas de *trainees*.

A princípio consideramos cinco pesquisas que possuem conteúdo semelhante à nossa. Duas retratam a relação do trabalho com jovens de camadas populares estabelecendo um “diálogo” com a questão da educação, outras duas se referem especificamente aos programas de *trainee* e a inserção dos jovens no mesmo e a quinta pesquisa analisa a trajetória profissional de jovens graduados no ensino superior.

Para que pudéssemos explicitar o conteúdo dessas pesquisas optamos por citá-las ao longo do texto estabelecendo uma relação direta como conteúdo em questão.



## **CAPÍTULO 1**

### **JUVENTUDE : UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL E CULTURAL**

A dissertação tem a ambição de colocar em evidência as trajetórias profissionais de jovens egressos do sistema universitário e o primeiro problema que se coloca diz respeito às dificuldades em definir o que seja juventude. Não se trata de encontrar uma única definição válida para quaisquer grupos sociais ou período histórico. Assim como as demais épocas da vida, a juventude é uma construção social e cultural. Se tal construção reflete períodos diferentes, ela reflete, também, as iniciativas e comportamentos do jovem frente às condições que lhe são apresentadas a cada momento. Neste capítulo, além de analisar as diversas concepções de juventude, buscamos contextualizar o jovem e o mercado de trabalho no Brasil.

A temática juventude, bem como todas as discussões levantadas a seu respeito e que buscam contextualizá-la, apresentam-se de diferentes formas conforme o cenário e momento vividos. As décadas de 50 à 90 trazem o registro de quão diferenciado pode ser o conceito de juventude. Em cada uma dessas décadas podemos entrar em contato com concepções de jovens tais como: o jovem rebelde, engajado politicamente, disposto a mudar o mundo, individualista (Abramo, 1997, p.30 e 31). Enfim, significados que expressam diferentes representações sobre jovens e diferentes contextos sociais, políticos e econômicos que condizem com o cenário social, político e econômico vigentes.

Da mesma forma, caracterizar a faixa etária que representa a juventude não é uma das tarefas mais fáceis. Hoje, de acordo com a maioria dos organismos internacionais, considera-se como jovem a faixa entre 15 e 24 anos. No entanto,

observamos que outras idades são propostas no âmbito acadêmico e nas dinâmicas que envolvem aspectos sócio culturais.

A contradição presente nessa afirmação vem de encontro com o que a sociedade compreende como juventude e, por conseguinte, como o mercado de trabalho o enxerga. Pessoas com 40 anos ou idade próxima embora, considerem-se jovens, não são perante o mercado de trabalho que privilegia faixas etárias mais baixas desconsiderando a experiência e conhecimentos adquiridos ao longo da vida profissional.

Uma vez utilizando a categoria juventude e trabalho como objeto principal deste estudo, tornou-se necessário construir metodologicamente esta categoria de análise, embora a bibliografia sugira a dificuldade de construir um consenso sobre a definição de juventude<sup>7</sup>.

Para Bourdieu (1998, p. 133), uma das possíveis armadilhas na busca da definição é a manipulação que pode ocorrer devido ao fato da idade em si, ser um dado biológico manipulável. Prova disso é falar dos jovens como se fossem uma unidade social, um grupo constituído dotado de interesses comuns e relacionar esses interesses a uma idade definida.

Essa advertência de Bourdieu dá conta de quão complexa pode ser a definição do que é jovem e juventude, embora entendamos juventude a faixa etária que compreende o intervalo entre término da infância e o início da fase adulta. A noção de jovem é uma construção social:

---

<sup>7</sup> Estamos nos referindo especificamente ao estudo “Juventude e escolarização (1980-1998)”, série estado do conhecimento, realizado pelo Comitê dos Produtores da Informação Educacional (COMPED) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) e coordenado por Marília Pontes Spósito (FE/USP) e publicado pela Ação Educativa em 2002.

Ao ser definida como categoria social, a juventude torna-se, ao mesmo tempo, uma representação sócio-cultural e uma situação social. Ou seja, a juventude é uma concepção, representação ou criação simbólica, fabricada pelos grupos sociais ou pelos próprios indivíduos tidos como jovens, para significar uma série de comportamentos e atitudes a ela atribuídas. Ao mesmo tempo, é uma situação vivida em comum por certos indivíduos. (Groppo, 2000, p. 8)

Se a noção de jovem é uma construção social ela também é histórica:

Ser ou não ser jovem depende de circunstâncias históricas determinadas (...) a definição em termos relacionais permite, assim flexibilizar os limites etários inferiores e superiores, pois se é jovem sempre em função de uma peculiar relação com o mundo adulto e com o universo infantil, do qual existe a tentativa de distanciamento (Spósito, 2000, p. 17).

Pochmann (2000, p.10), ao analisar a inserção de jovens no mercado de trabalho, da mesma forma que Spósito (2000), se refere à juventude não como uma categoria que podemos delimitar, mas sim, como a representação da noção que reflete o momento e a história de uma sociedade:

A juventude torna-se assim uma condição de vida que é a referência do estágio de desenvolvimento de uma sociedade. Uma forma de vida que representa muito mais tempo que a simples etapa de 15 a 24 anos de idade, ao passo que não pode mais ser anunciado como preparação para o ingresso na vida adulta, ou mesmo, a intermediação entre a escola e o trabalho.

Dessa forma, o adolescente já passa a assumir responsabilidades, comprovando hoje que a juventude é menos uma etapa de preparação e muito mais a personificação de atitudes individuais e sociais que configuram um estilo coletivo de vida e de pensar, até mesmo abaixo dos 15 anos de idade.

Os inúmeros estudos voltados à temática juventude buscam analisar a sua relação com questões como a educação, trabalho, processo de socialização entre outros. Especificamente sobre os anos 90, Abramo (1997 p.35), reflete sobre a tematização social da juventude no Brasil, e nos dá alguns indicadores de como é a imagem socialmente construída do jovem na década de 90:

Na conjuntura atual, dos anos 90, é muito presente e forte a imagem dos jovens que assustam e ameaçam a integridade social. Vítimas do processo de exclusão profunda que marca nossa sociedade e, ao mesmo tempo, do aprofundamento das tendências do individualismo e do hedonismo, se comportam de forma desregrada e amoral, promovendo o aprofundamento da fratura e do esgarçamento social que os vitima.

De que juventude se está falando? A atitude de reduzir o jovem a uma representação negativa, como adverte Abramo, (1997), seja sob a ótica de “desvio” de conduta, seja pela ótica da apatia ou alienação política não contribui para compreender a pluralidade de concepções sobre os jovens.

Assim, problematizar a juventude, como categoria social, implica considerar elementos como idade biológica, geração, gênero, classe social, família, e também o corpo, tal como apontou Bourdieu, (1983).

Estaremos, neste estudo, utilizando a noção de jovem como aquele que implica a interdependência de fatores sociais e históricos tendo como consequência o olhar sob a construção de determinadas situações de ser jovem no trabalho ou na universidade, na família ou na rua.

A juventude analisada em algumas pesquisas com referência à década de 90 traz o jovem marginalizado e excluído socialmente. O jovem para o qual a presente pesquisa se direciona se distancia desta noção uma vez que tem como objeto de estudo jovens pertencentes às camadas médias da sociedade e que tiveram acesso a bens sociais e culturais que facilitaram sua inclusão no mercado de trabalho

Como observamos nesta primeira parte do capítulo, há uma recusa de generalizações. É intenção analisar os jovens inseridos nas relações sociais específicas que marcam as últimas décadas no Brasil. Apresentaremos na segunda parte as transformações no mundo do trabalho e seus reflexos nas formas de inserção dos jovens no mercado de trabalho, seja ele formal ou informal. A análise sobre as mudanças no mundo do trabalho a ser apresentada se baseia nos estudos e pesquisas de Sennet(1999), Heloani(2003), Harvey(2000). As análises sobre jovens e mercado de trabalho foram construídas com base nas pesquisas de Quadros (2001) e Pochmann(2000)

## **1. Juventude e mercado de trabalho no Brasil**

Significativas transformações marcaram o campo do trabalho nos anos 90. Os recursos tecnológicos substituíram a força física muito utilizada nas linhas de produção. As grandes empresas, onde havia grande número de trabalhadores, foram se dividindo em pequenas e médias unidades, que, embora em locais diferentes pertencessem a um mesmo ciclo de produção. Os quadros de pessoal fixo foram substituídos por empregados que conviviam com trabalhadores subcontratados e terceirizados. Da

exclusividade do salário, passamos para as mais variadas formas de remunerações, inclusive com prêmios que incentivavam a produtividade.

Além dessas, outras análises relativas a anos anteriores são necessárias para que possamos refletir sobre as transformações ocorridas no mundo do trabalho na década de noventa, (década em que se dá a inserção do grupo de jovens pesquisados).

Pochmann, (2000), quando analisa as transformações recentes no mercado de trabalho do jovem, nos remete ao período entre 1930 e 1980. Segundo o autor, nesse período, observamos a expansão do emprego assalariado com carteira assinada e a diminuição do emprego informal e não assalariado. Ao contrário, nos anos 90, observamos uma desestruturação do mercado de trabalho, consequência da reestruturação produtiva e das profundas transformações ocorridas na economia brasileira.

Ainda, segundo o autor observamos que entre os anos de 1940 e 1980 de cada 10 postos de trabalho oito eram assalariados, sendo sete com carteira assinada, enquanto que na década de 90 a cada 10 vagas abertas na economia oito eram não assalariados. “Isso não significa que não sejam abertos postos de trabalho assalariados formais, mas o saldo tem permanecido negativo entre a criação e destruição de empregos com carteira assinada neste fim de século no Brasil”. A ocupação autônoma toma o lugar do trabalho assalariado colocando o jovem frente a situações que passam a exigir dele comportamentos que lhe garantam um mínimo de segurança diante da instabilidade característica do trabalho informal.

Quadros (2001, p.3 e 4) quando analisa o desemprego juvenil na década de 90 coloca a hipótese de que “está em curso uma autêntica crise de reprodução social em que as gerações mais novas estão enfrentando dificuldades crescentes, muitas vezes intransponíveis para manter as condições sociais de suas famílias de origem”.

Nas pesquisas, cujo foco é a análise de trajetórias profissionais, nota-se que os jovens parecem seguir a tendência de acompanhar o padrão da classe econômica de sua origem familiar. Embora possuindo o diploma, não podem esperar por uma oportunidade que lhes garanta um alto salário. É necessário trabalhar, mesmo que seja em uma atividade não relacionada a sua área de formação, no entanto, permanece a expectativa de obter um trabalho articulado com o campo de formação universitária e com as expectativas de mobilidade social. O que parece continuar a discussão que Bourdieu realiza sobre capital social e capital cultural como determinantes das trajetórias escolares e sociais dos jovens (Silva,1998),

A pressão sofrida pelos jovens faz com que sua inserção no mercado de trabalho seja feita muitas vezes em condições precárias e informais. O autor ainda ressalta que é entre os jovens que se encontram as mais elevadas taxas de desemprego, fruto das imposições neoliberais que vivenciamos com bastante ênfase na década de 90.

Um dado que poderíamos acrescentar a esse quadro diz respeito ao padrão de inserção ocupacional observado por Silva<sup>8</sup> em sua pesquisa sendo este diversificado à medida que se observa a classe social como um fator determinante. Jovens cujos pais têm uma renda maior possuem empregos e remuneração compatíveis com seu *status*, enquanto que jovens provenientes de camadas mais populares encontram-se em trabalhos precários ou desempregados. Nesse momento, acrescenta-se à discussão a posse do diploma, que pode facilitar ou não o ingresso no mercado de trabalho. Considerando-se que o fato de possuir o diploma não encerra em si a possibilidade de inserção, parece ser mais relevante para a inserção no mercado de trabalho o capital social<sup>9</sup> envolvido e proveniente, principalmente, dos pais.

---

<sup>8</sup> Silva (1998), em sua pesquisa procura analisar e conhecer o programa de uma empresa multinacional do setor financeiro explorando os objetivos da empresa ao adotar o programa levando em consideração suas expectativas como a dos jovens.

<sup>9</sup> O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento, ou em outros termos, à *vinculação de um grupo*, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos, mas também são unidos por *ligações*

Fazendo um recorte nas iniciativas neoliberais na década de 90 observamos a flexibilização do trabalho como uma dentre as várias atitudes que devem ser demonstradas pelo jovem trabalhador.

Sennett (1999 p.53) quando analisa o significado da palavra flexibilidade o faz de forma que, transportando para o âmbito do trabalho reconhecemos o trabalhador flexível como aquele que constantemente se inclina e se adapta a cada novo movimento comandado pelas exigências do mercado de trabalho.

Segundo Sennett (1999 p.53), a palavra “flexibilidade” entrou na língua inglesa no século quinze. Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal.”Flexibilidade” designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma.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.

Heloani (2003 p.117-118) analisa a flexibilização como sendo um dos condutores do discurso neoliberal que enxerga nela uma das fórmulas contra o desemprego. O trabalhador flexível se submete a trabalhos temporários, redução de jornada abdicando de direitos trabalhistas conquistados há décadas, como o pagamento de horas extras e férias remuneradas, além de ter que se empenhar e se preocupar com sua constante atualização e qualificação, o que não lhe garante a permanência no emprego ou a

---

permanentes e úteis. Essas ligações são irredutíveis às relações objetivas de proximidade no espaço físico (geográfico) ou no espaço econômico e social porque são fundadas em trocas inseparavelmente materiais e simbólicas cuja instauração e perpetuação supõe o re-conhecimento dessa proximidade. (Bourdieu, 1998)

conquista de bons salários. Segundo o autor se referindo a Mario Salerno<sup>10</sup>, há que se distinguir as diferentes noções de flexibilização e flexibilidade. Esta seria uma das cinco formas que a flexibilização se apresenta. Citamos abaixo as formas expostas pelo autor:

(...) A primeira forma [de flexibilidade] seria referente ao *posto de trabalho* que concerne à polivalência ou multiquificação do trabalhador. O segundo modo de flexibilidade se refere à *organização da produção* e objetiva adequar equipamentos à demanda, geralmente equipamentos de automação eletrônica e multiuso. A terceira forma associa-se às *reduções de encargos* gerados por regulamentações públicas e *diminuição da carga fiscal*. O quarto modo de flexibilidade diz respeito aos salários que oscilam permanentemente consoante à produtividade e ao desemprego. Por fim, a flexibilidade *contratual* que induz à variação do emprego, tempo e local de trabalho.

Não é nossa intenção analisar todas as formas de flexibilização expostas, mas sim, aquelas que encontramos de forma mais explícita nas trajetórias dos jovens pesquisados, quais sejam, as que se referem ao trabalhador e sua polivalência, uma vez que, ao longo da pesquisa observamos os jovens assumindo funções que exigem inúmeras habilidades, inclusive a de conseguir apreender com precisão o que lhe é solicitado a cada momento, e a que implica no trabalhador que se sujeita a abdicar de seus direitos representando a precarização do trabalho. Um exemplo dessa precarização aparece claramente nos estágios, função exercida por eles durante o curso superior.

Uma vez concluído o curso superior, parece óbvio para os jovens que o passo seguinte seja a busca da inserção no mercado de trabalho, mais precisamente, pela

---

<sup>10</sup> Roberto Heloani refere-se ao capítulo do livro “Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M.T.; FISCHER R.M. (coord.). Processo e relação de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.

inserção formal. Assim, observamos os jovens em relação ao trabalho no início da década de 90, presenciando a diminuição nos níveis de emprego e a oferta abundante de mão de obra gerando assim uma grande concorrência no mercado de trabalho.

Ao contrário do que observaram Barbosa e Moretto (1998) no período entre 1940<sup>11</sup> e 1980<sup>12</sup> em que a evolução do mercado de trabalho foi marcada pela estruturação, na década de 90 presenciou-se uma queda significativa nos níveis de emprego conforme podemos verificar abaixo.

Para os jovens entre 20 e 24 anos, o desemprego aumentou 101,8% entre 1989 e 1996, o equivalente a uma variação média anual de 10% entre 1989 e 1996, (Pochmann, 1998). A exemplo da Grande S.Paulo observamos que, entre os jovens com idade de 18 a 24 anos, cerca de um em cada quatro encontrava-se na condição de desempregado em 1998. Em 1987, a mesma relação era de um em cada dez.

Segundo pesquisa realizada pelo DIEESE e Fundação Seade no ano de 1999 em seis regiões metropolitanas: S.Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador e o Distrito Federal, levando em conta a faixa etária de 16 a 24 anos, foram registrados 6.084.000 pessoas acima de 16 anos residentes nessas áreas, sendo que somente 2.876.000 na situação de ocupados representando 22.6% do total de ocupados com mais de 16 anos.

A diversidade de frentes de trabalho que o jovem tem em seu horizonte são inúmeras, se considerarmos o trabalho informal como pano de fundo. A representatividade de trabalhos observados em nosso país hoje, em que o jovem está

---

<sup>11</sup> A legislação trabalhista criada nos anos 30 foi compilada e organizada sob a luz da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943. Esta sistematização possibilitou a consolidação do mercado de trabalho brasileiro, contribuindo para o desenvolvimento da mão de obra do país, a expansão das ocupações formais e do trabalho assalariado.

<sup>12</sup> A taxa de assalariamento (relação de assalariados e total de ocupados) era 42% em 1940 e 73% em 1980. A expansão do emprego (em especial o assalariado) foi proporcionado pelo crescimento da economia de 7% ao ano entre 1945 e 1980.

inserido é fruto da ausência de iniciativas do Estado que deveriam ter como foco o seu desenvolvimento integral.

Para aqueles jovens cuja classe social permite avançar no processo de inserção formal no mercado de trabalho, o curso superior é muitas vezes decisivo. O que nos parece pertinente analisar é como são feitas as escolhas nas trajetórias dos jovens, considerando a escolha do curso superior como o início dessa trajetória.



## **CAPÍTULO 2**

### **DA UNIVERSIDADE AO INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO**

No capítulo um a juventude foi analisada em suas contradições, como um tempo de investimento no futuro. O futuro foi compreendido como tempo de engajamento nos estudos de formação profissional a fim de construir o profissional (o adulto). Assim a experiência da juventude é fortemente ligada à escola que distribui “esperanças” individuais ou coletivas num contexto social marcado por fortes mudanças no mundo do trabalho. Neste capítulo procurar-se-á analisar as configurações de fatores (Lahire, 1997) que interferem na construção das trajetórias de formação e trajetórias profissionais. Dentre essas configurações a família exerce uma influência significativa refletindo a intenção de reproduzir valores e atitudes pertinentes à sua história. No presente capítulo procuramos analisar como os jovens vivenciaram suas trajetórias levando em consideração desde o momento da escolha do curso universitário até o primeiro contato com o mundo do trabalho. Durante este trajeto analisamos como foram feitas as escolhas e suas conseqüências.

#### **1. A escolha do curso universitário**

Iniciar esse capítulo analisando as escolhas do curso universitário é também iniciar a discussão sobre a carreira empreendida pelos jovens em toda a sua trajetória profissional. A escolha do curso universitário talvez seja um dos primeiros passos para a sucessão de acontecimentos que se desenvolverão ao longo da sua vida profissional. A partir daí, a escolha da profissão e a continuidade da carreira que não se apresenta previsível e nem linear, são passíveis de escolhas relacionadas a contingências de

âmbitos diversos relacionados a interesses pessoais, cenários social e econômico. Além disso, outros fatores que se tornam possíveis articuladores dessa decisão encontram-se presentes na família e no mercado de trabalho.

A família segundo Bourdieu (1996 p. 131) atua na “reprodução da estrutura do espaço social e das relações sociais” sendo que,

Dentre as estratégias de reprodução encontram-se as escolares que se referem ao investimento feito pelos pais para encaminhar os filhos para escolas e cursos adequados à manutenção e ampliação da posição social da família (Singly, 1993, citado por Nogueira (2000).

A noção de configuração de fatores de Lahire(1997) citada por Nogueira(2000) é útil na análise das decisões ou escolhas dos jovens sobre determinado curso.

A escolha do curso resulta do interesse do estudante por determinada área de conhecimento e da profissão a ela associada, da avaliação das profissões e do mercado de trabalho, das condições financeiras para arcar com custos diretos e indiretos da escolarização, das informações de que dispõe sobre as instituições de ensino, das orientações explícitas ou indiretas, recebidas da família e das possibilidades de contar, mesmo eventualmente com o suporte material dos pais. Depende, portanto, de uma configuração de fatores (Lahire, 1997), multiplamente articulados, que incluem ainda o capital cultural e escolar dos alunos (Nogueira, 2000, p.122).

Dentre toda essa multiplicidade de fatores citados pela autora, alguns aparecem de forma bastante clara nos depoimentos. Entre os jovens entrevistados observamos que a escolha pode ser resultante do interesse por determinado campo de

conhecimento ou pela profissão a ele associado, pela avaliação do mercado de trabalho, as possibilidades de emprego, de prestígio e ascensão social, ou pelas orientações recebidas da família, em especial do pai.

A informação prévia sobre as instituições de ensino demonstra a tendência em optar por universidades de prestígio. Mesmo em alguns casos em que é demonstrada insatisfação com o curso, o nome da universidade é colocado como um grande diferencial e justificativa para a sua conclusão. A família, e de forma mais enfática a figura paterna, aparece como um forte indicador e uma influência marcante na decisão. Ainda em relação à família observamos que, das seis entrevistas, três dão conta de jovens que afirmam ter escolhido seu curso superior e sua universidade por influência familiar. Karen relata que segundo a visão de seus pais deveria cursar algo relacionado à área de exatas, Marcos afirma que quase por imposição do pai teve que escolher a mesma carreira que a sua, e Franco diz que escolheu o curso, entre outras coisas pelo fato de ter o pai como modelo. Em todos esses casos encontramos indícios sobre o desejo de seguir outro caminho. O fato é que, embora tenham optado por influência direta dos pais, de alguma forma retornaram ao seu desejo inicial, sendo abandonando o curso e iniciado outro ou, mesmo concluindo o curso, e direcionando-o para um ramo de atividade relacionada à área de atuação desejada anteriormente. Esse vínculo estabelecido entre a escolha de cada jovem e o desejo do pai se relaciona com a análise feita por Bourdieu (1998 p.231 a 237), no que tange às contradições que cercam a transmissão da herança e podem ser observadas nas escolhas feitas pelos jovens. Satisfazer as expectativas e desejos delineados pelos pais é, em muitos casos buscar a superação para se tornar um “eu ideal mais ou menos realizável”. Seja com o objetivo de dar continuidade a algo interrompido na própria vida do pai ou aceitar a herança que lhe é dada. Na citação abaixo o autor nos fala sobre a transmissão da herança, seja ela explícita ou não.

O pai é o sujeito e o instrumento de um “projeto” (ou melhor, de um *conatus*) que, estando inscrito em suas disposições herdadas, é transmitido inconscientemente, em e por sua maneira de ser, e

também, explicitamente, por ações educativas orientadas para a perpetuação da linhagem (o que, em certas tradições, é chamada “a casa”). Herdar é transmitir essas disposições imanentes, perpetuar esse *conatus*, aceitar tornar-se instrumento dócil desse “projeto” de reprodução. (Bourdieu, 1998).

Através do relato de Marcos observamos que a escolha do curso universitário e seguir a mesma profissão do pai é se submeter ao “projeto” de reprodução do qual nos fala Bourdieu(1998). Assim como observamos que a escolha do curso universitário é orientada pela configuração de fatores de que nos fala Lahire(1997); a família, em especial o pai, articula as decisões transmitindo ao filho seu projeto. O interesse pelo campo do conhecimento aparece como um complemento e uma justificativa que acompanham Marcos até a conclusão do curso fruto da escolha baseada na influência paterna.

Meu pai, falou pra mim você tem três opções: medicina, direito ou engenharia, acabou! Eu disse não pai eu quero fazer *marketing*. O pai: não isso não é profissão (...).Aí eu acabei indo pra engenharia. Porque eu sempre gostei muito da matemática, tenho facilidade com matemática, tenho facilidade com física, então vai ser engenharia, acabou e engenharia química porque meu pai também é engenheiro químico. Por isso que eu fiz engenharia. (...) Só que no final do terceiro ano eu vi que não era nada disso que eu queria, que era chato, não tinha uma matéria que me agradava, que deixasse feliz e me completasse (...) E faltavam dois anos, na verdade eram mais seis meses que iam ser mais puxados e depois eu tinha um ano e meio pra fazer estágio. Aí eu falei assim: dois anos passam rapidinho, eu já fiz três e não vou jogar fora uma engenharia química na UNICAMP. E quando eu formar eu vou pra área de *marketing*. ((Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*)).

Frente a essa expectativa e desejo explicitados pelo pai, Marcos abre mão de seu desejo inicial e busca entre as opções citadas por ele aquela em que possua mais familiaridade e afinidade dentre os diversos campos de conhecimento. Embora tenha reconhecido que fez a opção que não o satisfiz ao escolher o curso de engenharia, o nome da instituição foi decisivo para que permanecesse até o final, tendo como plano, ao final do curso, retornar ao seu objetivo, fazer *marketing*.

Assim como Marcos, Karen tinha no seu horizonte profissional outra carreira. Em primeiro lugar, prevaleceram as relações de poder entre pai e filho, a dominação tradicional<sup>13</sup> de que nos fala Weber, depois a resistência, o desejo em escolher outra carreira não foi subjugado:

Eu gosto muito da área de humanas, mas existe uma coisa assim, não é de chinês, acho que do oriental, muito matemática, a gente já tem até o pré-conceito assim, ah, japonês é bom, é *CDF* e é bom em matemática. Então, na época do vestibular, até então eu dizia, vou fazer engenharia, bem influenciada pelo meu pai, ah porque você tem que fazer engenharia. Aí eu falei, vou fazer arquitetura, meu pai ficou louco, imagina você vai morrer de fome, que não sei o que(...) E prestei UNICAMP e acabei passando na engenharia mecânica. Aí fiz engenharia, fiz todo básico, fiquei dois anos e meio lá (...) Aí eu arrumei um projeto com o pessoal da física. Eu olhava aquilo lá, falava assim: gente do céu eu não quero trabalhar com isso aqui, coisa chata! Aí eu pensei, faço cinco anos, faço a vontade do meu pai e depois eu vou fazer o que eu quero da vida. Falei não vai dar. Não vai dar, não vai dar, não vou agüentar, vou perder tempo, aí eu fiz o maior escarcéu, em casa e falei; não vou terminar a engenharia. (Karen, 35 anos gerente de *Marketing*).

---

<sup>13</sup> Segundo Weber (2001), a dominação tradicional é representada em seu modo mais puro através da dominação patriarcal. A fidelidade inculcada pela educação e pelas relações estabelecidas entre a criança e o chefe de família, trazem consigo a obediência frente a estatutos e normas. “Obedece-se à pessoa em virtude de sua dignidade própria, santificada pela tradição; por fidelidade” (p.351)

O que diferencia as trajetórias entre Marcos e Karen é a resistência demonstrada por ela frente à dominação antes estabelecida. Ao contrário de Marcos o nome da instituição não foi decisiva para que Karen abdicasse do seu objetivo inicial. Na verdade, para Marcos, utilizar a justificativa referente ao nome da instituição encobre o desejo de cumprir a expectativa de seu pai.

Em ambos os casos, observamos o curso de engenharia como uma das opções apresentadas pelos pais; além de Direito e Medicina, todas elas são profissões tradicionais e estão relacionadas ao sucesso. Ao desqualificar os cursos de marketing e Arquitetura, os pais de Marcos e Karen buscam a segurança das profissões socialmente aceitas e que representam tradicionalmente estabilidade e maior possibilidade de inserção no mercado de trabalho.

Se os dois primeiros depoimentos nos indicam que os pais influenciaram a decisão dos filhos, há aqueles como Franco em que a influência paterna nas decisões contribui para diminuir o conflito na escolha:

Eu estava na dúvida entre fazer administração de empresas e engenharia. Optei pela segunda, pois sabia que um engenheiro poderia também atuar como administrador (o inverso não é verdadeiro). Porque engenharia? Meu pai é engenheiro (grande influência!) e gosto de matemática e temas relacionados à ciência e economia. Porque engenharia química? Gostava das aulas de química na escola. Porque a Unicamp? Queria morar sozinho e também por causa da boa reputação da faculdade. (Franco 34 anos, Consultor).

A escolha de Franco parece ter sido bastante estruturada uma vez que ao apresentar sua justificativa demonstra um encadeamento lógico de benefícios relacionando-os às suas preferências acadêmicas. A opção pelo curso de engenharia,

além de ter o pai como modelo representa o desejo de ter uma profissão mais polivalente que possa se ramificar em outras frentes.

Quanto a Nicolas embora a questão da influência familiar não apareça como determinante, a escolha emerge de uma forma conturbada. Após várias tentativas, Nicolas conclui que sua escolha final não lhe satisfaz totalmente, no entanto, ao invés de novamente mudar optou por terminar o curso de Engenharia Química.

Na verdade eu prestei todos os cursos possíveis. Então eu tinha começado administração na GV, aí eu não gostei do povo de lá, do clima do pessoal, e era caro pra caramba, o meu pai tava em dificuldade na época e aí eu prestei USP e UNICAMP. E na UNICAMP, eu pensei assim, eu gosto de química então vou prestar engenharia química e daí eu percebi que foi uma decisão errada, mas quando eu descobri já estava no meio do curso, e já tinha mudado uma vez então falei vou terminar esse aqui depois eu vou fazer *marketing* que é o que eu quero fazer. (Nicolas, 34 anos, gerente de Fusões e Aquisições).

Nos quatro relatos observamos algumas semelhanças bastante significativas como a influencia direta ou indireta da família atuando na escolha do curso universitário gerando a insatisfação ou a certeza de que a escolha foi acertada. Romanelli(2000.p105 a 106) citando Bourdieu analisa a influência da família e seu reflexo no indivíduo como duas forças que ora se complementam, ora se repelem:

A família age como sujeito coletivo (Bourdieu, 1996), não se pode desconsiderar que, enquanto grupo, a unidade doméstica é constituída por pessoas que são igualmente sujeitos individuais. Nessa condição estes podem voltar-se inúmeras vezes contra determinações de cunho coletivo, escolhidas pelos pais.

As forças, de fusão gerada pelo desejo de ordenar o que é de interesse coletivo e a de fissão gerada pelos sujeitos individualizados, convivem de modo tenso na cena doméstica e como ainda, segundo o autor, pode-se argumentar que a ação dos pais não é soberana e encontra seu limite nas reações dos filhos às tentativas de controle e imposição dos genitores (Romanelli, 2000, p.106).

Essa realidade apontada pelo autor é a mesma que encontramos no momento em que Marcos opta por seguir as determinações do pai fazendo prevalecer a força de fusão e Karen quando faz o movimento inverso ocasionando a fissão. Uma outra característica observada nos relatos diz respeito à identificação e familiaridade com as disciplinas oferecidas nas faculdades e utilizadas como recurso para realizar a escolha. As disciplinas relacionadas pelos jovens convergem para as profissões socialmente aceitas ao mesmo tempo em que são vistas como cursos mais generalistas. Como relata Franco, sua opção pela engenharia foi feita por saber que poderia mais tarde utilizá-la como Administrador, sendo que o inverso não seria possível.

A identificação e familiaridade com as disciplinas oferecidas também foram decisivas, além de demonstrarem a tendência em buscar profissões socialmente aceitas.

Analisando as escolhas dos seis jovens entrevistados observamos uma maior concentração na área de gestão de negócios, sendo que cinco deles se encontram em Administração de Empresas e Publicidade e Propaganda e o outro em Engenharia. Mesmo o que direcionou sua escolha para um campo de conhecimento mais técnico como o curso de engenharia relatou a intenção de utilizar os conhecimentos adquiridos em situações voltadas para áreas mais abrangentes como *Marketing*. A escolha pela área de *Marketing* é conseqüência da imagem transmitida pelas empresas e do próprio curso superior. O “*glamour*” que parece atrair os jovens é traduzido pela possibilidade de realizar um trabalho mais intelectualizado e menos “braçal”, é fazer parte das estratégias da empresa e não da confecção dos produtos. Trabalhar na área de *marketing* dá ao trabalhador o “status” requerido nas funções bem sucedidas.

Além da área de conhecimento como um dos fatores para a escolha do curso superior a escolha da instituição aparece como um marcante referencial uma vez que o mesmo curso é oferecido em instituições diferentes. Sejam elas públicas ou privadas, todas as instituições em que os jovens pesquisados estudaram são tradicionais e bastante respeitadas acadêmica e socialmente. O prestígio das universidades construído sobre a noção de competência científica é uma qualidade estimável em maior ou menor grau no processo seletivo.

A gerente de recrutamento e seleção da empresa estudada ao relatar as universidades nas quais foi divulgado o programa nos coloca frente a instituições consideradas de prestígio pela sua qualidade acadêmica e pela sua característica em formar jovens para o mercado de trabalho.

Vamos dizer que a gente trabalhou com as universidades que já tinham mais afinidade com o tipo de trabalho aqui, UNICAMP, UFSCar, engenheiro de materiais, engenheiro químico, e um pensamento de alguém que tivesse de *marketing*, uma ESPM e GV (Marcia, Gerente de Recrutamento e Seleção).

O recrutamento é dirigido para faculdades a partir de critérios que não dizem respeito somente à qualidade de ensino oferecido, mas também características sociais e culturais dos estudantes. As universidades, as públicas principalmente, são avaliadas como aquelas que não só formam profissionais altamente qualificados em seus conteúdos técnicos, mas também exigem do estudante empenho e dedicação similares aos exigidos na dinâmica interna de uma empresa, como por exemplo, a dedicação em tempo integral.

A avaliação da universidade como instituição é um dos parâmetros para a escolha dos jovens que serão selecionados. No entanto, não é o único. No relato da gerente de recrutamento e seleção trata-se do primeiro filtro para se chegar ao profissional mais

próximo do perfil desejado pela empresa. A seleção dos jovens que trabalharão como *trainee* leva em consideração a formação de jovens com “afinidade com o tipo de trabalho”, segundo o relato da gerente, privilegiando características comportamentais construídas pelas instituições de ensino, tais como o trabalho em equipe, liderança no grupo e a flexibilidade para desenvolver diferentes atividades. Nesse momento já podemos observar a intenção do capital em formar o trabalhador flexível.

Embora Arroyo nos fale sobre como as relações sociais são aprendidas nas instituições escolares de ensino básico e como são transpostas para as relações sociais de produção, eles não se resumem à escola básica podendo ser transportadas para a instituição universitária.

A relação entre a escola e o mundo da produção é vista em termos de homogeneidade de suas estruturas, e o sistema escolar como um microcosmo do mundo do trabalho no qual se aprendem os papéis ocupacionais adultos. Em síntese, todos esses tratamentos coincidem em que o aprendizado das relações sociais de produção se dá na vivência das relações sociais da educação e nas práticas escolares.(1999 p.15).

Tanto a escolha da universidade como do curso são orientados por uma configuração de fatores, entre os quais parece ser determinante a avaliação do prestígio social associado a uma determinada área de conhecimento e da profissão relacionada a ela. A formação universitária é um valor que pode ser trocado no mercado de trabalho. Se o diploma apresentar o nome de uma universidade socialmente e

academicamente considerada de prestígio ela passa a ser mais valorizada pelo mercado.

O diploma de conclusão do curso superior, Segundo Pochmann(2000, p.47), assume o papel de passagem ao longo da vida útil do profissional. Mas isso só ocorre no Brasil, para jovens com uma fase relativamente longa comprometida com a educação, o que pode significar o ingresso no mercado de trabalho com mais de vinte anos de idade. Neste caso, os postos de trabalho são, em grande parte, destinados a profissionais liberais e em cargos de direção, gerência nível superior na grande empresa pública ou privada. (2000, p.47).

O diploma, expressão de uma longa trajetória escolar, de um lado retarda o ingresso no mercado de trabalho de jovens oriundos das camadas médias, por outro lado possibilita acesso a empregos diferenciados quanto ao prestígio social, aos salários e direitos, entretanto, os diplomas não parecem refletir este acesso uma vez que, nos defrontamos com os processos de precarização instalados em vários setores.

Para Bourdieu (1998) a intensificação da utilização do sistema de ensino, pelas classes dominantes, ao mesmo tempo em que legitima o alcance pelo estudo, provoca a “inflação de títulos escolares”, obrigando uma permanência cada vez mais prolongada no sistema escolar em busca de títulos mais raros e prestigiosos. Essa busca de títulos é constatada nos dois depoimentos abaixo. Os dois jovens tinham como projeto a realização do MBA, o qual tem como objetivo formar e especializar o aluno em práticas gerenciais utilizando o exercício prático como um dos recursos mais presentes durante o processo de aprendizagem.

Meu plano era terminar a ESPM e fazer uma pós, dois anos depois internacionalmente.(...) Hoje, até ano retrasado, o que eu tava tentando

era MBA fora, ninguém ia patrocinar, ia ter que sair do meu bolso (Karen, 35 anos gerente de *Marketing*).

Aí eu comecei a ver qual era a melhor alternativa, mudar de emprego ou ir pra MBA, e naquela época o dólar era um pra um, então o MBA não era uma opção tão cara. Aí eu recebi a oferta da MBA em 98, e eu pedi demissão 40 dias antes (Franco 34 anos, Consultor).

O diploma e o reconhecimento da universidade na qual foi realizado o curso superior são valorizados socialmente tanto pelos jovens como pelas empresas, que como expressão material da formação universitária, valorizam a oferta da força de trabalho. Os jovens, sujeitos de estudo nesta pesquisa, fizeram suas escolhas de carreiras universitárias levando em consideração diversos fatores , entre eles, o nome e a tradição acadêmica das universidades, fossem elas públicas ou particulares.

## **2. A entrada no mercado de trabalho: estágios**

Se a seleção do curso universitário é orientada por uma configuração de fatores e está associada a um projeto profissional, como os jovens universitários aqui estudados indicaram, os estágios<sup>14</sup> parecem dar continuidade a esse projeto, uma vez que, funcionam como um espaço em que os conhecimentos acadêmicos podem ser colocados em prática.

Todos os jovens relataram experiências profissionais, na sua maioria estágios, vivenciadas anteriormente à entrada no programa de *trainee*. Para todos os jovens

---

<sup>14</sup> Entende-se por estagiário o estudante do ensino superior, médio profissionalizante contratado por um período determinado – não podendo ser inferior a seis meses – podendo ou não ser efetivado pela empresa passado esse tempo. O estágio não cria vínculo empregatício de qualquer natureza (Lei n. 6494 de 7 de Dezembro de 1977).

entrevistados as experiências foram relevantes na construção das trajetórias profissionais. Se de um lado os estágios são considerados pelos jovens importantes no processo de socialização profissional, por outro não se pode negligenciar o fato de que eles se constituem uma forma precária de trabalho. Os estágios para estes jovens não se configuram como complemento de renda familiar ou de sustento, mas como possibilidade de vivenciar situações de trabalho relacionando a formação universitária com o mundo da empresa. Ter o registro no currículo da experiência profissional simultaneamente com o curso superior pode facilitar o ingresso no mercado de trabalho após a sua conclusão e diminuir as chances dos que não a tem, pois, é comum a valorização em processos seletivos levando-se em consideração que, jovens com experiências de trabalho podem agilizar seu processo de adaptação. Além disso, a oportunidade de trabalhar antes da conclusão do curso superior pode confirmar ou não as supostas aspirações em relação à profissão que pretendem seguir.

Trabalhar como estagiário, sem gozar de direitos trabalhistas, em nenhum momento sobrepõe a intenção de possuir a “experiência”. Esse é o primeiro passo e o primeiro contato com as regras do jogo impostas pelo modelo capitalista representadas nas estratégias adotadas pelas empresas. A função de estagiário representa, além da mão de obra de baixo custo, a possibilidade de aumento da força de trabalho no que tange à disposição dos trabalhadores e tempo por eles gasto na resolução de problemas. O empenho que acompanha o jovem quando se vê frente a uma situação dessa natureza é muitas vezes superior a encontrada em trabalhadores mais antigos. O motivo vai além da possibilidade de aprendizado, mais que isso, a possibilidade de efetivação justificada pela dedicação e submissão às regras, observadas com menor frequência em trabalhadores já acostumados com suas oscilações.

Esta iniciativa por sua vez ganha força e pode ser vista em inúmeros anúncios veiculados pelas empresas, disponibilizando vagas e os também, inúmeros jovens, que concorrem a essas vagas. Da mesma forma que o estágio pode facilitar o ingresso em um programa de *trainee* ou outro emprego qualquer, o programa de *trainee* também

pode abrir portas para quem se candidata a alguma vaga no mercado formal de trabalho. O acúmulo de experiências profissionais parece dar ao trabalhador possíveis garantias de inserção no mercado de trabalho.

O contato com o mundo do trabalho através dos estágios é muito mais valorizado que a experiência acadêmica nos formatos dos cursos de especialização ou pós-graduação. Estes aparecem como uma forma de complementação das competências adquiridas no dia-a-dia da empresa. Não observamos nos relatos a preocupação em investir em cursos de formação antes da conclusão do curso superior.

Os relatos abaixo expressam o significado, para os jovens, desse estágio, sinalizando tanto a importância na aquisição de conhecimento como a afirmação de que sua escolha profissional seguiria nesse caminho.

Na verdade, no último ano da faculdade eu fiz estágio na *Du Pont*, era em *marketing* mesmo e eu trabalhava em fibras secas que era *Lycra, suplex*, pra fazer atendimento a clientes, montagem de texto, trabalho mais operacional, mas aí eu já comecei realmente a me encantar com o mundo empresarial e até porque eu tive uma escola muito boa que é a *Du Pont*, que é uma empresa extremamente estruturada (...). (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).<sup>1</sup>

Eu cheguei a fazer seis meses de estágio na produção da Dow Química, não gostei, fiz e tive certeza de que não era o que eu queria. Eu fiz um ano de *Procter & Gamble* só que foi no desenvolvimento de produto. Só que aí eu tava numa área que eu tratava tanto com produção e muito com *marketing* e na cultura da *Procter* o que manda é *marketing*, então eu comecei a entender mais o que era *marketing*, fazer *marketing*. Falei, é isso que eu quero, tenho certeza. (Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*).<sup>2</sup>

Franco ao relatar sua experiência nos coloca que fez estágio em três lugares diferentes sendo que um já no segundo ano de faculdade. A busca por adquirir conhecimento e competências fez com que ele se deslocasse de cidade diversas vezes e entrasse em contato com empresas de diversos segmentos.

(...) eu fiz estágio em 90, no segundo ano de faculdade na Salgema em Maceió, passei dois meses; depois eu fiz iniciação científica durante um ano, dentro da UNICAMP, então eu fiz um estágio na Sadia em Chapecó, isso foi no 4º ano da faculdade, passei um mês e meio em Chapecó Santa Catarina, depois teve um estágio na Calvocloro em Cubatão. Acho que, de certa forma isso contou para a seleção na empresa pesquisada. (Franco 34 anos, Consultor))

O fato de que todos os jovens tiveram contato com o trabalho durante o curso superior nos faz refletir sobre o estágio enquanto um “trampolim” para o ingresso no mercado de trabalho formal. Ter adquirido conhecimento e competências exigidas pelas empresas pode facilitar o ingresso no mercado de trabalho uma vez que, a sua linguagem e seus comportamentos já começam a serem moldados para responder às exigências do modelo capitalista.

A partir do momento em que o trabalho assume significados antes desconhecidos, sua subjetividade começa a ter referências que condizem com esse novo status. Refletir sobre a subjetividade e sua relação com o trabalho,

Implica pensar os modos como as experiências do trabalho conformam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar amarrados em dados momentos - mais ou menos duráveis - que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos. Do mesmo modo, implica em diferentes possibilidades de invenção e criação de outros modos de trabalhar, na forma de transgressões ou mesmo de

resistências - potências na conexão dos diversos elementos e dos modos de produzir e trabalhar. (Nardi, Tittoni, Bernardes, 2002 p. 304).

Esse dinamismo que envolve as subjetividades no trabalho é fruto das inúmeras transformações que acompanhamos ao longo do tempo e que envolvem o capital. Para estar de acordo com as regras e estar adaptado a elas é necessário que a subjetividade seja constantemente ressignificada. Desta forma, observamos os jovens pesquisados ao longo do tempo, vivenciando situações que os obrigam a reestruturar sua subjetividade de acordo com o cenário apresentado a cada momento.

### **3. A entrada no mercado de trabalho: trainees**

Como analisa Poschman (2000, p.46 e 47), se considerarmos o ingresso do jovem no mundo de trabalho como um processo que “acompanha historicamente a evolução das teorias de mercado” devemos, também, levar em conta que as condições estabelecidas a cada momento pelo mercado é o que irá caracterizar a forma como o jovem ingressa nele e a tendência de sua trajetória profissional. Como nos fala o autor:

Dependendo de como o jovem ingressa no mercado de trabalho, podem ser abertas ou fechadas portas de acesso ao futuro profissional. É por isso que os jovens que ingressam no mercado de trabalho quando a economia está crescendo e gerando muitos postos de trabalho tendem a ter proporcionalmente mais condições de realizar uma progressão profissional do que aqueles que se inserem em períodos de recessão econômica e de fechamento dos postos de trabalho.

Para que possamos contextualizar de forma mais clara o momento de transição vivido pelos jovens que se inserem no mercado de trabalho, buscamos uma definição de inserção profissional. Segundo Trottier (1998, p.148) citando Dupaquier, a inserção profissional pode ser compreendida pelo “período que segue à saída do sistema de formação e que corresponde ao momento em que o indivíduo vai procurar negociar os saberes adquiridos para ter acesso a um emprego”. No entanto Trottier (1998, p.149) agora citando Vincens, busca conceituar a inserção profissional estabelecendo um maior número de referenciais como, por exemplo, tendo seu início no redimensionamento da utilização do tempo: o que antes era dividido entre lazer, estudo e trabalho não remunerado, passa a ter a busca de trabalho remunerado como fator determinante no seu dia a dia.

Para o grupo de jovens entrevistados, o trabalho assalariado, no formato dos programas de *trainee* não representou uma experiência nova uma vez que todos relataram que, ainda na faculdade, participaram de programas de estágio em outras empresas. Mesmo em alguns casos, sendo tais estágios vividos de forma precária, como relata Karen, que “ganhava um baixo salário” e se sentia “explorada”, os relatos dão conta da importância atribuída pelos jovens a essa experiência. Segundo eles, o estágio lhes proporcionou a oportunidade de vivenciar o dia a dia de uma empresa e ter maior contato com a prática pouco enfatizada no curso superior. Tal experiência pode facilitar o ingresso no mercado de trabalho formal, porém, não elimina a preocupação frente à expectativa e os desafios para se conseguir o emprego.

As dificuldades que o mercado de trabalho apresenta são refletidas na preocupação de trabalhadores de uma forma geral e também nos jovens que passam a conviver desde cedo com a possibilidade de não inserção no mercado de trabalho de forma fácil e rápida, além de não ter garantia de estabilidade e ascensão na carreira.

A busca pela inserção no mercado de trabalho passa a ser constante na trajetória desses jovens uma vez que observamos o trabalho como um indicativo incontestável de pertencimento social. Como afirma Castel (1998, p.578) “o trabalho continua sendo uma

referência não só economicamente, mas também psicologicamente, culturalmente e simbolicamente dominante, como provam as reações dos que não o tem”. Ratificando esta análise, Bajoit e Franssen (1997) salientam que,

(...) o trabalho continua sendo uma fonte importante de normatividade e uma experiência central de socialização. Trabalhar - quer dizer, exercer uma atividade produtiva com caráter social - (..), as experiências vividas e as significações atribuídas ao trabalho são múltiplas. As palavras são as mesmas (trabalho –emprego-desemprego), mas as significações são diversas.

Tal busca vem acompanhada de incertezas e inseguranças observadas quando analisamos o início da vida profissional. Fatores como a pouca experiência no âmbito do trabalho, a lacuna existente entre os conhecimentos adquiridos na universidade e os conhecimentos exigidos pelas organizações e a intensa concorrência pelo ingresso no mercado de trabalho, fazem com que o jovem se depare, logo de início, com obstáculos que representam o cenário atual daqueles que buscam a inserção profissional.

Poderíamos afirmar que esse momento se traduz como um rito de passagem em que o foco principal deixa de ser a escola e passa a ser o mundo do trabalho. Segundo Pochmann esse movimento denominado de padrão de inserção ocupacional que caracteriza a situação de ingresso do jovem na vida ativa traz três componentes principais: o ingresso no mercado de trabalho, fim dos estudos (sistema de ensino), e a mudança de residência, muitas vezes associada à constituição de uma família (2000, p.45). “Quatro seriam os padrões de inserção ocupacional dos jovens que estariam sendo difundidos neste final de século: emprego assalariado; função autônoma, trabalho protegido e o ofício profissional”. (Pochmann, 1998, p.99)

Segundo o autor, emprego assalariado está relacionado a atividades menos especializadas, desenvolvido em pequenas e micro-empresas tendo, como exemplo, as

experiências de bolsa-escola e de contratos de formação-trabalho. A função autônoma diz respeito à inserção do jovem no trabalho por conta própria. Ações do poder público como frentes de trabalho e as ocupações e instituições não governamentais estão relacionadas a esse padrão. O trabalho protegido voltado geralmente ao setor não mercantil tem como respaldo recursos públicos e é representado através dos contratos-formação de aprendizagem e de experiência profissional. A inatividade observada através desse padrão de inserção assume a forma de política do trabalho, desde que acompanhada de maior e melhor educação e de alguma garantia de renda. O padrão de inserção de ofício profissional é o que mostra maior proximidade com os jovens pesquisados, pois, é nele que as atividades especializadas dentro da estrutura ocupacional da grande empresa tomam forma. Para estes postos de trabalho é exigido dos jovens um nível elevado de formação educacional bem como experiências de formação profissional alternadas e continuadas.

#### **4. Trabalho e emprego: qualificação e competência**

Ao iniciarmos a discussão sobre qualificação e competência, consideramos importante resgatar o modelo de qualificação implementado sob a ótica do modelo *Taylorista/Fordista*.

Segundo Manfredi (1998 p. 18), “na ótica desse modelo, a qualificação é concebida como sendo “adstrita” ao posto de trabalho e não como um conjunto de atributos inerentes ao trabalhador”. Tais conhecimentos adquiridos através de uma trajetória de vida são restritos ao exercício da função e adquiridos através de mecanismos formais ou treinamentos no interior das próprias empresas. O trabalhador é treinado e preparado para exercer tarefas específicas e operacionais. No entanto, os níveis hierárquicos de escolaridade refletem a separação da mesma forma hierarquizada entre o trabalho manual e intelectual.

Esse modelo de qualificação direcionado e restrito dá lugar a novas práticas regidas pelo capital. A abertura do mercado e a concorrência fazem com que sistemas de qualidade sejam implantados exigindo assim um trabalhador com qualificações e competências diferentes do exigido no modelo *Taylorista e Fordista*. Passamos dos sistemas escolarizados e escalonados de ascensão para treinamentos contínuos e que atendam às constantes mudanças que o mercado apresenta. A multiquificação e a polivalência parecem agilizar os processos de mobilidade ocupacional ao mesmo tempo em que estimulam o trabalho em equipe e a cooperação. Segundo Sennett (2000, p.118), o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias atendendo assim a uma economia política flexível.

O trabalhador deixa de ter uma visão restrita e fragmentada e passa a se relacionar com todas as partes que envolvem o sistema produtivo. Como analisa Hirata (1994 p.130) o modelo de qualificação se volta para essa nova exigência:

As qualificações exigidas no interior desse “novo modelo produtivo” representado pelo modelo empresarial japonês contrastam fortemente com aquelas relacionadas com a lógica Taylorista de remuneração de definição de postos de trabalho e de competências: trata-se da capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade, a partir da linha, isto é ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro.

A partir dessa mudança que o conceito de qualificação vem sofrendo observamos os trabalhadores procurando a adaptação frente ao novo modelo. Como ressalta Hirata (1994),

A tese da requalificação dos operadores com a adoção de novas condições de produção vai conduzir – dentro da sociologia das

qualificações - a uma superação do paradigma da polarização das qualificações, dominante desde o fim dos anos setenta e à emergência do modelo da competência.

Toda essa discussão muito difundida ultimamente, relativa à qualificação e competências vem sendo colocada há algum tempo como cerne de uma longa reflexão sobre a inserção no mercado de trabalho e permanência nele. As novas tecnologias e a globalização da economia tendem a impor exigências mais elevadas de escolaridade quer para o ingresso quer para a permanência no emprego. Com as inúmeras variáveis que a globalização nos impõe como, por exemplo, a constante reformulação dos serviços, tempo, remuneração, cargos, etc, observamos também que, como resultado dessa dinâmica, a carreira voltou a ser patrimônio do trabalhador e não mais da empresa.

O trabalhador passa assim a ser responsável por sua qualificação e mesmo concentrando esforços em direção a isso não há garantia de que tal ação resulte na aquisição de melhores empregos ou a permanência nele.

A questão da empregabilidade, nesse momento, se torna mais um componente a ser considerado pelo trabalhador. Tal terminologia que compreende a constante adaptação às exigências do mercado de trabalho reafirma a necessidade que o trabalhador tem de estar atento às constantes mudanças tornando também constante seu movimento em direção ao que o mercado exige.

Desta forma, alguns questionamentos aparecem em busca de uma resposta. Seria a qualificação a solução para o desemprego? Seria a qualificação garantia de inserção no mercado de trabalho e permanência nele? Não é isso que as estatísticas nos apontam uma vez que se constata um alto índice de desemprego e, permeando esse índice uma grande porcentagem de pessoas detentoras de diplomas.(Segnini, 2000)

A preocupação com o investimento na escolarização como preparação para o ingresso no mercado de trabalho está presente em uma das hipóteses levantadas no início da pesquisa tendo como base justamente a discussão relativa à qualificação como recurso adicional na busca de um emprego. No entanto o que podemos comprovar através dos relatos do grupo de jovens entrevistados é que essa preocupação aparece de forma mais enfática após o ingresso no mercado de trabalho. O tempo que antecede a entrada no mercado de trabalho parece, segundo os entrevistados, ser destinado mais ao investimento no capital social<sup>15</sup> que cultural<sup>16</sup>. Através de rede de relacionamentos familiares ou não, busca-se uma aproximação com pessoas que estejam mais próximas ao objetivo traçado anteriormente e que possam acrescentar algo e facilitar de alguma forma o ingresso no mercado de trabalho.

Essa rede de conhecimentos e de relações – que constitui o capital social – decorrente do fato de se pertencer à elite pode se constituir em trunfos capazes de maximizar vantagens escolares ou de minimizar insucessos. “Bourdieu (1974) afirma, por exemplo, que nenhum mecanismo de orientação vocacional institucional, com seu fornecimento de informações abstratas, conseguiria superar a familiaridade com os altos postos sociais resultantes da convivência habitual com parentes ou conhecidos que ocupam essas posições. Além disso, não se pode esquecer que o capital social além de aumentar o rendimento econômico e simbólico do diploma é também capaz de minimizar as desvantagens no caso de carreiras escolares mal sucedidas (Nogueira, 2002, p. 53).

---

<sup>15</sup> Ver nota de rodapé no.7

<sup>16</sup> “O capital cultural pode existir sob três formas: no estado incorporado, ou seja, sob a forma de disposições duráveis do organismo; no estado objetivado, sob a forma de bens culturais – quadros, livros, dicionários, instrumentos, máquinas que constituem indícios ou a realização de teorias ou de críticas dessas teorias, de problemáticas, etc.;e,enfim,no estado institucionalizado,forma de objetivação que é preciso colocar à parte porque, como se observa em relação ao certificado escolar,ela confere ao capital cultural – de que é,supostamente, a garantia –propriedades inteiramente originais.” (Nogueira, 2000,p 74)

Após o ingresso na empresa estudada é que podemos constatar efetivamente a busca pela qualificação acentuando ainda mais a afirmação relacionada ao emprego e seu estreito vínculo com o nível de qualificação do trabalhador. Observamos, também, um círculo vicioso alimentado pelas constantes mudanças e exigências do mercado ocasionando uma corrida desenfreada para se atingir um nível de qualificação cada vez maior, vista principalmente nos jovens que acabam sendo “privilegiados” frente aos não tão jovens por um mercado de trabalho que despreza o conhecimento e a história de trabalhadores mais experientes. Tal excesso de qualificação é um sinal da polarização que caracteriza o novo regime (Sennet, 2000, p. 105). Embora não servindo como garantia de conquista ou permanência no emprego, o novo regime, que cita Sennett, ao mesmo tempo em que impulsiona a busca pela qualificação, cria recursos para que ela aconteça. Prova disso são as inúmeras instituições de ensino superior que surgiram na década de 90 e que continuam a surgir em um ritmo bastante acelerado. Tais instituições, nem sempre reconhecidas como portadoras de condutas éticas no que tange à preocupação de ensinar, oferecem ao jovem a oportunidade de ter acesso ao diploma universitário sem que, para isso seja necessário muito empenho e dedicação em relação ao estudo. São na sua maioria privadas e, através dos cursos noturnos, atendem a trabalhadores que após completarem sua jornada diária de trabalho assistem às aulas.

Junto à questão da qualificação observamos que o termo competência também se faz presente no discurso das empresas nos últimos anos, embora como ressalta Hirata (1994), o conceito de competência oriundo do discurso empresarial nos últimos dez anos ainda é bastante impreciso se comparado ao conceito de qualificação utilizado pela sociologia.



## CAPÍTULO 3

### PROGRAMA DE *TRAINEES*: TRABALHADOR FLEXÍVEL?

Foi possível apreender na análise do recrutamento de jovens universitários para participar de programas de formação de quadros dirigentes em empresas (programa de *trainee*) que carreira é entendida como um acervo cumulativo de experiências (através da aquisição de rotinas de trabalho). Esta concepção afasta a concepção de linearidade do percurso mediante a sucessão de títulos e de postos de trabalho<sup>17</sup>.

O trabalho é entendido, no contexto desta dissertação, como indispensável à criação, à descoberta e à invenção. Mas pela regularidade que tenta imprimir à vida social, ele pode ser visto como um poderoso agente de reprodução das relações, dos hábitos e dos modos, das figuras e dos sentidos que constituem a sociedade (no caso brasileiro, uma sociedade capitalista dependente)<sup>18</sup>.

Assim, antes da análise sobre o percurso dos *trainees* na empresa estudada, apresentamos a concepção geral dos programas que podem sofrer algumas variações em relação à empresa em que são desenvolvidos, no entanto, parece-nos existir uma única concepção no que tange ao seu objetivo.

Anúncios em jornal, palestras nas universidades e cartazes apresentam aos jovens universitários a atraente oferta de trabalhar em uma grande empresa e a possibilidade de desenvolver uma carreira para ocupar postos de trabalho de direção,

---

<sup>17</sup> Sobre esta noção de carreira ver Sennet (2000)

<sup>18</sup> Sobre a discussão desta noção há inúmeras pesquisas, destacando-se Heloani(2003), Sennett(2000), Harvey(2000) e Pagés (1987)

gerenciamento ou supervisão nas atividades da empresa. Assim são anunciados os programas de *trainees*.

A expressão *trainee* é de origem inglesa e pode ser traduzida por “em treinamento” Trata-se da concepção de formação profissional, segundo a lógica empresarial, que valoriza o potencial formativo das situações de trabalho. A articulação entre formação e os contextos de trabalho representa uma das problemáticas dos programas de *trainees*, pois propicia a produção de estereótipos, dispositivos e práticas que valorizam a aprendizagem (pela experiência, pelo treinamento) do papel de cada sujeito no processo de construção profissional.

As empresas podem treinar ou “reciclar” sua força de trabalho, modificar sua estrutura de produção e ou sua própria estrutura de cargos. Esta é uma das dimensões do mercado de trabalho. Os empregados podem ser treinados para executar tarefas diferentes a fim de se adaptarem às mudanças de condição econômica da empresa e serem mais produtivos. A opção de fazer uso de programas de *trainee* vai nesta direção. As instituições que regulam o mercado de trabalho criam mecanismos para contratos de curto prazo (até dois anos) como é o caso dos *trainees*.

O treinando é recém-formado ou com até dois (2) anos de formado quando ingressa em um programa de treinamento da empresa. A maioria das empresas considera pelo termo *trainee* o potencial profissional com contrato de trabalho e acesso aos direitos trabalhistas. O contrato de trabalho não só determina, segundo a legislação trabalhista brasileira, as normas e as condições de trabalho, mas também o acesso aos direitos vinculados a ele (férias remuneradas, aposentadoria etc.).

De acordo com Caldas (citado por Silva, 1998. p 45), os programas de *trainee* “são sistemas de seleção e desenvolvimento de técnicos dentro de uma empresa, desde os últimos anos da faculdade, visando seu aproveitamento futuro nas camadas executivas dessa empresa”.

Para algumas empresas a implantação de programas de *trainee* possui uma “relevância estratégica”. Segundo Rittner (citado por Silva, 1998 p.45) a importância de adotar este tipo de programa está na sua capacidade de prevenir a empresa de um “envelhecimento” de seus quadros e ao mesmo tempo, promover o progresso e desenvolvimento da empresa. Há uma racionalidade instrumental nesta concepção que coloca a formação de trabalhadores como “insumo” de produtividade e eficiência.

O surgimento desses programas no Brasil é bastante visível no início da década de 90 sendo que, um grande número de empresas, na sua maioria multinacionais, implantou o programa de *trainee* seguindo o modelo Norte Americano.

Embora sofrendo algumas alterações ao longo dos anos as formas de divulgação do programa e a seleção continuam basicamente as mesmas. Os programas têm seu início a partir da divulgação feita através de anúncios de jornais ou em páginas do *site* da empresa e nas próprias universidades, geralmente nas que possuem maior prestígio e tradição, universidades públicas e confessionais, em que são colocados cartazes em lugares estratégicos freqüentados pelos alunos e também através de palestras realizadas por funcionários da área de Recursos Humanos. Nesse momento, são divulgadas informações sobre a empresa e sobre o programa de *trainees*. Essa divulgação permite gerar um conjunto de candidatos e conseqüentemente permite selecionar aqueles que mais se aproximam do perfil desejado por elas. O processo que tem como objetivo a seleção dos jovens universitários, compreende várias etapas, eliminatórias ou não.

As pesquisas, sobre essa temática, apontam a similaridade entre as empresas quanto ao processo seletivo e ao perfil do trabalhador desejado. As empresas buscam jovens com formação universitária preferencialmente recém-formados, fluência em algum idioma estrangeiro, na sua maioria o inglês, e conhecimentos de informática. Este é o ponto de partida da seleção, tais atributos são analisados e funcionam como um primeiro filtro frente aos currículos. Em seguida são aplicados testes psicológicos seguidos de dinâmicas de grupo que permitem avaliar comportamentos desejáveis ou

não. Na avaliação de conhecimentos técnico-acadêmicos somente a fluência em idioma estrangeiro é levada em consideração. As entrevistas e as dinâmicas de grupo são procedimentos seletivos, que permitem aferir a potencialidade dos candidatos a se adaptarem a situações de trabalho diferenciado, e conflituosos.

Oliveira<sup>19</sup> (1996), ao analisar os programa de *trainee* e sua ligação direta com o perfil da empresa que possui tal programa, conclui que, quatro são os setores principais que investem em treinamento: indústria, sistema financeiro, auditorias/consultorias e *fast-food*. Na sua maioria são empresas de grande porte, embora empresas pequenas (até 100 funcionários) também possuam o programa observando-se ainda um equilíbrio entre o capital nacional e estrangeiro.

Silva<sup>20</sup> (1998), a partir de um estudo realizado em uma multinacional do setor financeiro procurou identificar no programa de *trainee*, desenvolvido por aquela empresa, as expectativas presentes tanto nos jovens como na empresa. Quanto ao jovem, a autora observou o programa de *trainee* como uma possibilidade promissora de desenvolvimento profissional e prestígio, considerando o porte da empresa como um fator importante para a realização de tais expectativas. Quanto à empresa, o programa se traduz na possibilidade de desenvolver um profissional que incorpora a sua cultura se adequando às suas necessidades e difundindo seus valores de forma fiel.

Essa adequação de que nos fala a autora está relacionada às competências e habilidades que o jovem deve possuir e desenvolver ao longo do programa. O trabalho em equipe, comunicação e flexibilidade são algumas das exigências observadas no processo de seleção e no desenvolvimento do programa. Para aqueles jovens que apresentam tais características e são recém formados, os programas de *trainee* aparecem como uma possibilidade significativa de ingresso no mercado de trabalho.

---

<sup>19</sup> Nesta pesquisa Oliveira, (1996) tem como objetivo traçar o perfil das empresas que adotam o programa de *trainees*, e seus objetivos; averiguar como se dá a inserção e socialização dos jovens e avaliar os resultados alcançados com os programas.

<sup>20</sup> Vide nota de rodapé n° 8.

Os programas de *trainee* hoje são em número mais reduzido se compararmos com a da década de 90. Segundo a gerente de recrutamento e seleção entrevistada, os motivos que levaram a essa diminuição indicam que a empresa opta por novas alternativas de contratação de empregados buscando assim reduzir seus custos com a força de trabalho. Segundo a empresa, os custos dos programas são bastante caros, pois neles estão contidos cursos de aperfeiçoamento e viagens internacionais, entre outras iniciativas. Dentre as novas alternativas encontra-se a contratação de estagiários que tem se mostrado uma possível solução para essa nova realidade sob a ótica da empresa.

As empresas que ainda investem nos programas de *trainee* são empresas multinacionais de grande porte e que se tornaram referência para esse tipo de programa. Os jovens recém formados ainda o valorizam muito, demonstrado pelo alto índice de inscritos a cada início do processo de seleção.

A idéia de implantar o programa de *trainee* na empresa estudada partiu de um presidente espanhol recém chegado ao Brasil. Como relata Márcia, Gerente de Treinamento, Recrutamento e Seleção, sua intenção, logo no início era formar o jovem trabalhador para que pudesse assumir funções estratégicas na empresa e que fosse mais eficiente e produtivo.

Ele veio com uma idéia de que a gente poderia ter *trainees*, e usar desses *trainees* no futuro na liderança ou em cargos chave e, inclusive tinha a idéia de que esses *trainees* poderiam ocupar lugares de pessoas que talvez não estivessem tão eficientes. Seria uma maneira mais rápida de ter uma competência na liderança e pessoas mais jovens, com uma cabeça mais aberta. (Márcia, Gerente de Treinamento e Recrutamento e Seleção).

A implantação do programa foi realizada após uma pesquisa nas empresas que já possuíam *trainees* há mais tempo. O programa da empresa pesquisada foi, então, desenhado. Definiu-se o processo de divulgação e de seleção do grupo que comporia o programa; definiu-se ainda que o empregado deveria percorrer todas as etapas do processo de trabalho de forma que ele pudesse não só conhecer as atividades da empresa, mas também pudesse se adaptar às diferentes situações.

A partir desse momento foi iniciada a divulgação na comunidade estudantil através de cartazes nas universidades, palestras e anúncios em jornais. Os currículos recebidos, por volta de 5000 para 12 vagas<sup>21</sup>, passaram por uma triagem levando-se em consideração aspectos básicos exigidos como: nível superior completo ou a ser concluído, e inglês fluente. Na segunda etapa foi realizado um exame de proficiência na língua inglesa com o objetivo de comprovar o nível de conhecimento no idioma. Na terceira etapa foram realizadas dinâmicas de grupo em que foram observados os aspectos comportamentais como: liderança, trabalho em equipe, comunicação, e iniciativa. Na quarta etapa os selecionados passaram por entrevistas com os profissionais responsáveis pelas áreas específicas em que os futuros *trainees* seriam alocados.

É possível observar que, já nesse momento do processo de seleção comportamentos ou competências aparecem como fundamentais na seleção dos jovens *trainees*. A concepção de trabalhador construído neste processo, como já dissemos anteriormente, é o de profissional flexível.

A flexibilização traz consigo a premissa de que o trabalhador deixa de certa forma de existir como ser integral, tendo que adquirir posturas e comportamentos que condizem à situação que lhe é imposta a cada momento. Ele passa a vivenciar situações que, como consequência, o fragmentam. O que é exigido do trabalhador não é mais que ele seja especializado em algo, mas sim que seja polivalente e detentor de várias especialidades, não mais trabalhando sozinho, mas sim em equipes.

Sob a ótica da empresa, trabalhadores mais “flexíveis” atendem mais à sua expectativa, por se tratarem de indivíduos que respondem rapidamente às mudanças. Tal característica passa a ser um referencial nos processos de seleção. No entanto, exige que o trabalhador revise constantemente seus conceitos e valores construídos durante sua trajetória profissional, para que possa se adequar às exigências da empresa.

A noção de competência exige que o trabalhador tenha não só conhecimentos (específicos e gerais), mas habilidades e atitudes que possam ser mobilizadas para a solução de um problema que lhe seja apresentado. Sendo a qualificação responsabilidade do trabalhador a aquisição de competências também o é. Como afirma Ropé e Tanguy (1997 p.206), se as competências se tornam um atributo pessoal e único do trabalhador, as trajetórias individuais passam a ser geridas pela forma como se negociam os salários, benefícios e promoções, numa “procura obstinada de individualização”.

Esse processo de individualização que nos apontam as autoras começa a tomar forma na vida dos jovens pesquisados já no processo seletivo. Assim, tornar evidente os atributos de seu capital cultural são alguns dos mecanismos observados. A estrutura dos programas de *trainee* de uma forma geral, bem como da empresa pesquisada estimulam essa postura que continua a se desenvolver durante a trajetória profissional dos jovens, seja nela ou em outra empresa.

A preocupação em escolher pessoas que apresentassem as competências consideradas importantes pela empresa, foi relatada pela gerente. Tais competências, segundo ela, são observadas desde o processo de seleção:

Então a gente fez uma triagem de currículo, as pessoas vinham e participavam de uma dinâmica de grupo. Nessa dinâmica de grupo a

---

<sup>21</sup> Números estimados na época em que os jovens pesquisados participaram do processo de seleção.

gente via muita coisa da atitude e aí via a questão do perfil, o que é que a gente precisava? De alguém que tivesse iniciativa, esse era o perfil, vamos dizer psicológico. Que soubesse trabalhar em equipe, que soubesse fazer análise e tomada de decisão numa situação determinada, que tivesse uma boa comunicação, que eram coisas que a gente precisava na época e que tivesse características de liderança. (Márcia, Gerente de Treinamento e Recrutamento e Seleção).

Segundo seu depoimento, essa etapa se caracteriza como uma das mais importantes dentro de todo o processo. O conhecimento técnico ou domínio de outro idioma pode ser adquirido durante a escolarização; no entanto, os comportamentos e atitudes não, pois, são individualizadas e construídas a partir da mobilização das subjetividades. As qualificações supostamente adquiridas durante o ensino superior, não mereceram atenção durante o processo de seleção.

O processo de seleção, segundo os entrevistados, não apresentou dificuldade, embora tivesse uma conotação competitiva. Alguns já se conheciam do ensino médio e universidade. O espírito de coleguismo e cooperação vivenciados por eles anos antes é substituído pela observação e avaliação; comportamentos inerentes a esse tipo de situação.

A competição observada desde o início do processo de seleção toma várias formas à medida que as trajetórias profissionais se entrelaçam. Seja explícito ou não a competição acaba por refletir na subjetividade do trabalhador, a necessidade de superação e a constante busca pelo sucesso. Dowbor(2002 p. 58) citando Leboyer traz a reflexão sobre a importância dos papéis profissionais que os jovens assumem e a busca de sua identidade através do trabalho.

“os papéis profissionais representam um elemento capital do desenvolvimento da personalidade adulta e da socialização do

indivíduo [...] Os mais atingidos são os jovens que procuram um primeiro trabalho, exatamente aqueles que, sob o plano psicológico, também estão à procura da sua identidade”.

Buscar sua identidade através dos papéis profissionais que o jovem assume talvez seja o primeiro passo para que ele se adapte às regras do capital que, constantemente, exigirá dele diferentes posturas, frente ao mundo do trabalho e suas próprias subjetividades. O trabalho, além de atividade produtiva, é estruturante dos tempos e dos ritmos da vida, isto é constituir identidades. Tais identidades como ressalta Jacques (2002 p.161), citando Costa(1989) ,

“constitui um sistema de representações diversas ou como múltiplos personagens que ora se conservam, ora se sucedem, ora coexistem, ora se alternam, mas com aparência unívoca e estável”. (...), o conceito de identidade como é focado pela literatura implica processualidade, metamorfose.(...) Sob este enfoque a identidade é um constante “estar sendo”, embora se represente com aparência de “ser”.

O início dessa trajetória que envolverá a processualidade citada pelo autor, dá-se após terem passado por todas as etapas que duraram três meses. Os escolhidos foram chamados para compor o grupo de profissionais chamados *trainees*. Poderíamos dizer que gozaram de “privilégios” a que outros trabalhadores, por vezes bem mais antigos não tiveram acesso. Cursos caros como uma pós-graduação na área de *marketing*, hoje avaliada em dez mil reais por pessoa, viagens internacionais para aprimoramento e conhecimento de novos produtos e a oportunidade de ter uma visão ampla de toda a empresa, seus departamentos, respectivas lideranças bem como, em alguns casos, decidir qual departamento ou área trabalhar são destinadas a esses jovens logo no seu ingresso.

Embora com algumas diferenças em seus programas, as diversas empresas que se utilizam desse recurso parecem trazer a “promessa” de ascensão rápida na carreira e a possibilidade de assumir funções de comando dentro da organização. Essa possibilidade de mobilidade vem acompanhada do compromisso que o trabalhador assume de fidelidade e dedicação à empresa.

Desta maneira, o capital forma o trabalhador adequando-o às suas necessidades ao mesmo tempo em que alimenta nele a busca pelo poder. Pagés (1987, p.140), nos coloca as conseqüências sofridas pelo trabalhador quando se depara na busca ilusória do poder.

Ao fazer a carreira, os mecanismos de controle, de integração e de produção são aplicados não apenas aos outros, mas principalmente a si mesmo. Ao tentar obter o poder ativamos todos os processos que utilizam concretamente relações de dominação: a objetivação, a desterritorialização, a individuação.

Após sua entrada, os *trainees* participaram de um programa pré-estabelecido com duração de seis meses que lhes deu a possibilidade de conhecer todas as áreas da empresa. Tal contato foi possível através de apresentações feitas por funcionários mais antigos e do acompanhamento, feito pelos jovens do dia a dia de cada área: produção, administração, *marketing*, vendas, entre outras.

Esse processo de inserção dos *trainees* no cotidiano da empresa foi construído mediante situações de conflito. Nos depoimentos abaixo são ressaltadas as dificuldades que alguns jovens relataram frente ao relacionamento com alguns funcionários mais antigos. Taís comenta como estes os viam, uma vez que, tal programa era inédito na empresa:

Bom, tinha o presidente que era espanhol, nacionalidade espanhola e que tinha acabado de mandar um monte de gente embora, e de repente ele contratou uma turma de doze “fedelhos” que tinham acabado de se formar que eram os chamados *trainees*, que moravam todos em S.Paulo, tinha um ônibus pra eles pra ir e para voltar, eles sempre saíam um pouco antes para não pegar trânsito e chegava um pouquinho depois por causa do trânsito. Eles deviam pensar esses aí não trabalham nada. Ainda mais esses caras ficavam seis meses treinando e ganhando. E os amigos deles foram todos mandados embora. Então eles não entendiam. E o pior foi quando esses *trainees* “fedelhos” já foram direto para o cargo de especialista (Taís, 33 anos).

Paula, como Taís, relata sua percepção relativa à postura dos funcionários mais antigos, no entanto atribui tal fato ao conflito que se estendeu entre os antigos e novos trabalhadores no momento da implantação do programa; para os novos havia um conjunto de direitos atrelados ao trabalho e para os antigos restava apenas a vivência das condições de trabalho já constituídas:

Na verdade eu acho que foi um erro da própria empresa, da forma como ela vendeu o programa pra os empregados. Pra nós foi um show, você imagina, recém formado, você tem um começo de treinamento, você já vira um gerente de produto. Pra gente foi muito bom agora para os outros não porque? Porque a gente chegou lá, então eram doze recém formados que tinham regalias que ninguém tinha (...) ter o benefício de pagamento da pós-graduação, inglês, tinha que ter no mínimo dois anos de empresa, a gente chegou e já tinha pagamento integral, a minha pós, por exemplo, foi paga integral. A gente tinha cursos que as outras pessoas não tinham. Então eu acho assim, internamente a gente teve muito mais benefícios do que o resto da empresa tinha e aí gerou uma barreira muito grande, criou uma resistência. E o pessoal ainda chamava a gente de *golden boys*. E aí eu acho que foi realmente um problema da venda do programa para o

resto da companhia. Pra gente foi ótimo, mas com isso teve uma resistência muito grande, principalmente com aquelas pessoas mais antigas, que já tavam lá, tipo, especialista de *marketing sênior*, *por exemplo*, essas eram as pessoas que colocavam maior barreira. Eles têm mais do que eu tenho e reclamavam do nosso salário, que o nosso salário era maior do que o deles. Mas gerava um mal estar e uma resistência muito grande(...), porque? Porque não foi passada essa informação, ou não foi passada de uma forma que eles acreditassem. (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

A reação dos trabalhadores mais antigos observada por Paula e Taís representa a resistência frente a esse novo modelo de gestão e suas possíveis conseqüências como a possibilidade de serem substituídos por alguém mais jovem.

Após a conclusão da primeira etapa, em que puderam ter contato com as diversas áreas da empresa, os jovens foram alocados em áreas específicas. Nesse momento os *trainees*, que já haviam passado pelas diversas áreas, já conseguiam identificar qual delas lhe agradava mais e, para qual delas gostariam de ser direcionados. Ao mesmo tempo os responsáveis de cada área que também passaram a conhecer os *trainees*, devido a sua integração nos diversos setores, também podiam identificar qual deles ou quais deles teriam o perfil mais apropriado. A princípio, todos trabalhariam na área de *Marketing*, área essa considerada por muitos na empresa como “diferenciada”, pois, tem como enfoque a criação de estratégias que impulsionam os lucros e também mantém contato direto com o cliente. Do outro lado estariam as áreas voltadas à produção, com atividades mais operacionais e com menos visibilidade.

Alguns jovens relatam que o momento da escolha foi permeado por uma certa tensão, pois, embora estivesse claro qual a área que desejavam e, mesmo tendo

efetuado um certo investimento<sup>22</sup> durante o treinamento para que pudessem ser alocados nela, quem detinha o poder de decisão eram as chefias, que escolhiam o *trainee* e não o contrário.

Em alguns casos essa transição foi a desejada pelos dois lados e feita de forma satisfatória, em outros, o número de jovens interessados em uma área específica era superior ao número de vagas, o caso de *marketing* corporativo, por exemplo, sendo a chefia responsável por escolher qual deles assumiria.

Taís em seu depoimento relata uma das situações em que esse processo de transição foi um tanto conturbado:

(...), por exemplo, eu queria trabalhar com o escritório, eu queria (...) e o Márcio, ele queria a Cristina, e a Cris não queria a área dele, ela queria *marketing* corporativo, então teve um pouco de stress entre as áreas. O Márcio teve que me engolir e a Cris foi para o corporativo. (Taís, 33 anos).

Toda essa estrutura presente no programa de *trainee* que constituiu a primeira turma foi se modificando ao longo do tempo. Após essa turma, outras seis foram formadas e seu programa foi se delineando à medida em que a empresa se adaptava a esse novo modelo. Além do processo que envolvia o programa, o perfil do jovem a ser recrutado pela empresa também foi se modificando. Observar que poucos dos jovens que haviam ingressado no programa ainda permaneciam na empresa levou-os a refletir e pensar sobre a possível inadequação entre expectativa do jovem e expectativa da empresa. Para a empresa o programa estava se tornando um investimento caro e sem retorno desejado, uma vez que muitos dos jovens permaneciam somente o período de treinamento e em seguida buscavam outras empresas que lhes oferecessem maior

---

<sup>22</sup> Esse investimento feito por eles durante o período de treinamento diz respeito a questões como procurar aumentar a rede de relacionamentos e, por conseguinte, o capital social. Estabelecer alianças

salário e maior projeção na carreira. Possuindo agora uma “moeda” bastante valorizada no mercado, sua especialização e experiência em uma multinacional, o jovem oferece ao mercado tais conhecimentos e espera dele a melhor oferta.

Esse baixo índice de permanência nas primeiras turmas fez com que a empresa pesquisada mudasse sua estratégia deixando de adotar, a partir de 2000 os programas de *trainee*. A opção escolhida para substituí-lo é a reformulação do programa de estagiários que já existia até mesmo antes da primeira turma de *trainees* e que caminhou simultaneamente a elas.

O objetivo dessa reformulação foi o de moldar um trabalhador, talvez com o mesmo perfil do jovem *trainee*, porém que lhes assegurasse, de certa forma um tempo maior de permanência na empresa levando-se ainda em consideração que, para esse tipo de programa o custo é reduzido. A idéia de que essa mão de obra venha a substituir outros trabalhadores ao longo do tempo é confirmada pela gerente quando comenta sobre a implantação desse novo processo.

No programa de estagiários, da mesma forma, existe uma preparação de dois anos antes de disponibilizar o profissional para a companhia. Busca-se ter pessoal preparado para cobrir o *turn-over* normal da empresa. (Márcia, Gerente de Treinamento e Recrutamento e Seleção).

Sobre o motivo que levou a empresa a abandonar o projeto Márcia nos relatou que o estagiário atenderia às necessidades da mesma forma, com um custo menor e com uma expectativa também menor que um recém formado apresentaria.

## **1. A trajetória dos trainees na empresa**

Quando questionados sobre o motivo que os levou a optar por participar de um programa de *trainees* as questões, como, pertencer a uma multinacional de grande porte e a possibilidade de ascensão na carreira, aparecem junto com a importância dada ao programa de *trainee*, sendo este um diferencial significativo uma vez que, promove o acesso a informações da empresa de uma maneira ampla e estruturada. Os jovens parecem considerar de ante mão que os programas de *trainee* representam para as empresas a possibilidade de ter em seu quadro jovens treinados e que respondam de forma flexível ao modelo capitalista .

A partir da análise dos relatos abaixo observamos que, em relação à escolha por iniciar a trajetória profissional através de um programa de *trainee* é quase unânime a afirmação de que para eles o significado consistia na possibilidade de ter acesso ao maior número de informações relativas ao mundo do trabalho em um curto espaço de tempo, aliado a isso a possibilidade de ascensão e reconhecimento na carreira também foram fatores determinantes:

(...) durante esse estágio eu identifiquei que eu não queria ser engenheiro de chão de fábrica, então eu procurei um programa de *trainee*, mais generalista. (Franco 34 anos, Consultor).

Para Franco, a intenção de estar em um programa mais “generalista” confirma suas aspirações quando se refere, em um outro momento, à escolha do curso universitário. Da mesma forma que escolheu um programa de *trainee* por ser “generalista” escolheu a Engenharia por enxergar a possibilidade de trabalhar em várias frentes o que não aconteceria com o curso de Administração. Ao enfatizar essa iniciativa Franco valoriza a postura do trabalhador flexível e polivalente.

---

que, no futuro possam fortalecer e auxiliar na realização de metas anteriormente traçadas.

Optei pelo programa de *trainee* da empresa pesquisada pelo fato de considerar uma multinacional de grande porte um bom local de aprendizado.(Taís, 33 anos).

Ao analisar o relato de Taís podemos considerar que quando diz “um bom local de aprendizado”, mostra a expectativa de que, através da empresa e dos recursos que ela oferecerá, poderá aprender como ser trabalhadora. Dar à empresa essa “oportunidade” é aceitar as regras impostas por ela.

Uma vez definido pelos jovens que o programa de *trainee* seria a melhor escolha para ingressar no trabalho formal, diversas foram as formas que encontraram para participar do processo seletivo na empresa pesquisada: alguns enviaram o currículo após assistir a uma palestra de um representante da empresa, outros através de anúncio em jornal, e um jovem relata que encaminhou seu currículo ao ver seu colega enviando, optando por fazer o mesmo.

A universidade aparece como um local propício para o jovem que busca informações sobre o mercado de trabalho. Ela mesma se encarrega ao longo do curso de disponibilizar através de murais e palestras informações sobre empresas que oferecem esse tipo de emprego.

Observar esse movimento dos jovens em busca de emprego é também observar o movimento de toda uma geração em um país que, de fato, apresenta grandes limitações no que tange à inserção do jovem no mercado de trabalho. Estas limitações são provenientes de uma história de grandes oscilações no campo econômico, refletindo diretamente no âmbito do trabalho.

Levando-se em consideração todas as transformações ocorridas nas últimas décadas e, ao entrar em contato com as pesquisas que retratam aspectos relacionados

à juventude e ao trabalho, observamos um direcionamento às questões que discutem suas formas de inserção e analisam historicamente esse trajeto.

Nas pesquisas em que o foco são jovens de camadas populares e pouca escolaridade observamos a predominância da inserção em trabalhos precários. Por conta disso, a rotatividade que compreende emprego e desemprego permeia a vida dos jovens que convivem constantemente com essa situação. Para os que estão no mercado de trabalho formal, embora com pouca escolaridade, a rede de relacionamentos se mostrou uma grande aliada para a obtenção do emprego.

Quanto aos jovens com formação universitária há claramente a preocupação pela busca de qualificação como algo que assegure sua inserção de forma mais rápida e em locais que possam garantir sua permanência por longo tempo.

Ao se aproximar o final do curso universitário as indagações feitas pelos jovens sobre a formação universitária (currículo), são substituídas pela incerteza de se inserir no mercado de trabalho de forma rápida, principalmente em contextos de desemprego. A busca pela segurança de um emprego formal parece não ser só projeto da maioria dos trabalhadores, mas principalmente, dos jovens recém-formados.

O período que compreende a transição da escola para o mercado formal de trabalho foi relatado pelos jovens pesquisados como tranquilo, sendo a estrutura do programa de *trainee* responsável por essa passagem. Estar em “treinamento” não lhes atribuía responsabilidades formais, no entanto, todo o conteúdo passado durante esse período lhes serviria para realizar as tarefas futuras. A passagem do mundo da escola para o mundo do trabalho através do treinamento evidencia a intenção de formar o trabalhador adaptado às necessidades do capital.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Considerar “tranquila” a transição da escola para o mercado de trabalho pode representar a tentativa dos depoentes de traduzir a subjetividade expressando sentimentos de bem-estar (Queiroz, 1991, p.23). Como ressalta a autora: “Ainda que o subjetivo seja entendido como as sensações intraduzíveis, é próprio do indivíduo tentar compreendê-las

Através dos depoimentos de Paula e Marcos observamos que a representatividade desse período de treinamento reflete a possibilidade de realizar uma transição gradual, ao mesmo tempo em que amplia sua rede de relacionamentos.

Eu acho que o programa de *trainee* como ele foi concebido na empresa, não sei se ele é hoje dessa forma ainda. Ele ajuda a fazer a transição de uma forma mais gradual. Por que? Porque a gente ficou cinco meses só recebendo. Recebeu informações de todas as áreas, conheceu a empresa, tinha acesso a todas as áreas, quer dizer, ainda era um processo de aprendizagem que a gente tinha. Então ajudou a fazer essa transição de forma mais suave, (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

Então o programa de *trainee* foram seis meses que a gente ficou rodando todas as áreas. Por um lado não tinha nenhuma responsabilidade em termos de resultado. A gente tava lá por seis meses pra aprendizado e era uma forma de você ficar bem familiar a empresa. (Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*).

A promessa de ascensão rápida foi explicitamente colocada no processo de seleção, junto com a intenção de formar um quadro executivo a partir daquele grupo de *trainees*. Nesse momento a expectativa levantada acompanhou a trajetória dos jovens que procuraram, durante o período de permanência no programa, mostrar suas habilidades e potencializar as oportunidades de aprendizado que a empresa lhes oferecia.

Ao analisarmos as trajetórias dos jovens dentro da empresa pesquisada, observamos que apenas dois trabalharam em mais de um departamento, Paula e

---

primeiramente e transmitir aos outros o que compreendeu; porém, ao fazê-lo forçosamente utiliza os mecanismos

Nicolas. Os outros permaneceram nos departamentos em que foram alocados após o programa de *trainee* até saírem da empresa. De qualquer forma, observamos a mobilidade de postos de trabalho, seja no mesmo departamento ou não.

Através do seu depoimento Paula relata que, estar no Marketing Corporativo significava o início de um caminho planejado de forma estratégica. As vantagens e desvantagens de pertencer a um ou outro departamento parecem fazer parte de um “quebra-cabeça” que possibilitará a construção uma carreira promissora<sup>24</sup>.

Então depois de cinco meses de *trainee* eu fui como especialista de *marketing*, fiquei em corporativo, acho que uns dois anos, eu fiz toda aquela parte de identidade corporativa, treinamentos,...Eu acho que foi bom, o Oswaldo dava uma autonomia bastante grande, eu tive a oportunidade de ir para *St.Paul* duas ou três vezes, então assim, era muito bom, eu me senti crescer como profissional, enquanto eu tava em corporativo. Mas corporativo era só uma portinha de entrada e eu já tinha traçado na minha cabeça, que era uma continuidade do programa de *trainee* que ia me dar uma visão mais ampla, ia me dar um passagem mais aberta para as outras áreas, e aí eu queria uma área de negócios, e foi aí que abriu uma vaga em consumo para especialista de *marketing* eu concorri e entrei nessa vaga, e fiquei lá acho que 3 anos e meio quase quatro, Fui como especialista de *marketing*, sem promoção e lá eu fui promovida a especialista pleno, daí eu cuidei dos produtos de consumo. E foi muito bom, foi uma escola e o que a empresa (...) tem de bom, na verdade teve naquela época é que a estrutura sempre foi bastante enxuta, então eu era tudo e foi muito bom porque eu consegui entender um pouquinho mais o mundo de consumo. (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

---

que tem à sua disposição e que lhe foram dados pela família, pelo grupo, pela sociedade.”

<sup>24</sup> A carreira promissora referida é aquela em que o *trainee* ocupará postos de direção da empresa com todos os símbolos de prestígio neles contidos.

Eu fiquei como *trainee* mais três meses, na área de segurança e saúde e depois eu fui promovido pra especialista de *marketing*. Nisso eu fiquei até julho de 97 como especialista e no mesmo departamento. ((Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*)).

Entrei como especialista de *marketing*, aí tem o pleno, o sênior. Sempre na área de fitas, aí do Paulo foi pro Bruno, porque o Paulo assumiu uma área de empacotamento, o Bruno assumiu a área de especialidades, aí depois do especialista sênior, eles separaram das especialidades, lá criaram um sistema de junção, com uma nova unidade. Eram dois números, 35 e 37, 35 ficou só com o Bruno e 37 ficou comigo, criou como se fosse uma unidade de negócios. O cargo era gerente de vendas e *marketing*, e aí eu saí um ano depois. (Karen, 35 anos gerente de *Marketing*)).

Essa mobilidade permitida e incentivada pela empresa, segundo Pagés (1987, p.125) evita a apropriação do poder por um indivíduo ou grupo.

A apropriação é impossível para o grupo porque basta que ele se constitua para ser rapidamente desmantelado. Ela é difícil para um indivíduo porque se evita que ele se identifique com uma função ou um status determinado. As mudanças freqüentes evitam toda cristalização dos interesses individuais ou coletivos sob o controle de um nível determinado da organização. Mal o empregado foi promovido ele aspira a uma nova promoção, e então ninguém se polarizará sobre a apropriação do poder a um nível qualquer.

Essa aspiração de que nos fala Pagés é um dos motivos mais significativos que desencadearam o desejo de sair ou mesmo permanecer. Não enxergar, em curto prazo, a possibilidade de ascensão fez com que a maioria deles procurasse, em outra empresa essa possibilidade.

## **2. Saída ou permanência: conformismo ou resistência**

Ao falarmos em conformismo e resistência nos referimos às formas ambíguas em que as práticas sociais se apresentam Chauí (1989, p.121 a 124). Da mesma maneira, permanecer ou sair da empresa denota essa ambigüidade<sup>25</sup>.

As opções por sair da empresa pesquisada, tomaram diversas formas e caminhos. A busca por novos desafios e a constatação de que a progressão na carreira dentro dela não seria como o desejado, foram as justificativas mais presentes encontradas nos depoimentos dos que optaram por sair.

Para Sennett (1999), as transformações observadas no âmbito do trabalho também transformaram a tradicional imagem do trabalhador. Os indivíduos influenciados pela competição crescente por empregos inseguros, passam a valorizar e assumir características como maleabilidade, criatividade e, sobretudo, atitudes superficiais nos contatos pessoais, e indiferente a projetos de vida duradouros. Para ganhar agilidade no mundo do emprego, em constante modificação, ele deve aprender a não ter elos sólidos com a família, lugares, tradições culturais, e também com o próprio percurso biográfico. Sennett define essa nova identidade como a do indivíduo “desenraizado”.

---

<sup>25</sup> “Talvez seja interessante considerá-lo ambíguo, recido de ignorância e de saber, de atraso e de desejo de emancipação, capaz de conformismo ao resistir, capaz de resistência ao se conformar. Ambigüidade que o determina radicalmente como lógica e prática que se desenvolvem sob a dominação”(Chauí, 1989, p.124)

O conceito de que “bom trabalhador” é aquele que permanecia durante um longo período em um mesmo lugar cai por terra e dá espaço à idéia contrária. Hoje ter em seu histórico o registro de trabalho em vários lugares dá ao trabalhador muito mais crédito que há alguns anos atrás. A mensagem contida aí é a de que o trabalhador por ter experimentado lugares diferentes possui iniciativa, busca novos desafios e está sempre atualizado e flexível quanto a sua adaptação em um novo local de trabalho.

Nos depoimentos abaixo encontramos os jovens, embora vislumbrando outros caminhos fora da empresa estudada com uma certa ambigüidade, por um lado com um certo “sentimentalismo” ao deixar a empresa, e por outro com a intenção de enfrentar novos desafios. O ambiente agradável, citado por eles, e as informações, que lhes foram passadas de forma gradual não foram suficientes para mantê-los lá. Tal movimento ratifica a análise de Sennett (1999) em relação ao não apego a projetos de longo prazo.

Uma coisa é que eu senti falta de *coaching*<sup>26</sup> e outra coisa é que eu queria trabalhar em consumo. (...) eu poderia muito bem ter ido pra consumo, ter cavado alguma coisa lá, mas eu acabei ficando muito desmotivado lá dentro. Eu não sei nem se ia adiantar mudar de área, se era a cultura. Mas eu precisava sair, eu sentia que...foi uma decisão muito difícil, porque no fundo eu tenho a empresa (...) no coração até hoje, é uma empresa que eu gosto muito, que eu admiro bastante. Mas no fundo foi isso, eu precisava conhecer alguma coisa diferente. ((Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*).

E aí depois dos três anos e meio veio a notícia de que a empresa (...) ia mudar pra Campinas ia fechar o escritório de São Paulo<sup>27</sup> e eu não

<sup>26</sup> *Coaching* é uma expressão inglesa que está relacionada à liderança “*coach*” em inglês significa treinador.

<sup>27</sup> A área de *marketing* da empresa pesquisada, por conta de uma reestruturação interna na mesma época em que o grupo de *trainees* foi formado, foi toda transferida para a cidade de S.Paulo, sendo que, após a conclusão do treinamento básico todos os *trainees* foram deslocados para lá nas respectivas áreas em que foram efetivados.

tenho como meta trabalhar fora. Aí coincidentemente, apareceu um anúncio na *BOMBRIL*, eu mandei. Assim eu mandei hoje, depois de amanhã eles me ligaram e daqui três dias eu já tava contratada. Foi rápido (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

Um dos problemas da empresa (...) é que você não tem perspectiva de longo prazo, não sabe se vai ser promovido, naquela época era de alta estabilidade e esperava um dia ser promovido. Eu não queria isso, eu queria algo bem mais rápido. Aí eu comecei a ver qual era a melhor alternativa, mudar de emprego ou ir pra MBA, e naquela época o dólar era um pra um, então o MBA não era uma opção tão cara. Aí eu recebi a oferta da MBA em 98, e eu pedi demissão 40 dias antes (Franco 34 anos, Consultor).

Quando saímos da faculdade estamos dispostos a tudo e com uma gana de aprender alucinante. A empresa (...) soube muito bem fazer esta “lavagem cerebral” em mim. Após 6 anos na mesma empresa e *expert* em (...) precisei ir atrás de outros desafios, pois lá dentro não havia uma oportunidade que me interessava. Eu adorava a área que eu tava mais eu queria um desafio diferente. Eu queria um novo mercado. Eu tava cansada de trabalhar com produto de papelaria. (Taís, 33 anos).

Podemos considerar que a empresa pesquisada teve fundamental importância na formação deste trabalhador (executivo). A concepção de homem de negócios, responsável pelas estratégias da empresa, passa a fazer parte da vida dos jovens que, através da busca de constantes promoções, almejam fazer parte do quadro dirigente da

---

empresa. Uma vez não enxergando essa possibilidade em curto prazo, buscam fora dela atingir tal objetivo.

Quanto ao jovem que ainda permanece na empresa poderíamos dizer que, durante a entrevista, o seu depoimento nos passou algo como se o fato de ainda estar trabalhando na empresa pesquisada representasse um sinal de acomodação. Se o que constatamos foi uma considerável evasão da empresa pelos motivos relatados anteriormente, o que o teria feito optar por permanecer? Ao relatar sobre o porque permanece na empresa Nicolas comenta que mesmo para ele isso parece inusitado.

Quando eu entrei o que eu imaginava era ficar aqui uns quatro cinco anos e eu até me assusto quando penso que eu fui ficando, ficando (,,,) hoje eu sou gerente de fusões e aquisições , é muito mais do que eu imaginei quando eu entrei. (Nicolas, 34 anos Gerente de Fusões e Aquisições)

Junto com essa aparente ausência de expectativa que Nicolas nos apresenta observamos sua trajetória na empresa e, constatamos que ele foi um dos únicos *trainees* a assumir um cargo de gerência no prazo que havia sido prometido pela empresa. Talvez isso confirme a afirmação de que a trajetória, sob a ótica dos jovens, deva ser feita de maneira rápida, caso contrário, eles podem se desligar da empresa de origem e buscar outra que atenda às suas expectativas.

### **3. As representações sobre o programa de trainees**

Dois foram os momentos mais marcantes vivenciados pelos jovens dentro da empresa pesquisada: a experiência de ser *trainee* durante dois anos, e, após o término do programa, assumir desafios e obrigações como um trabalhador formal. Nesse

momento duas são as referências observadas: o que o programa em si representou na vida desses jovens e o que a empresa pesquisada representou.

Possuir no currículo esses dois itens, segundo os jovens é de extrema valia. O primeiro por ter, de antemão, o conceito de se ter vencido inúmeras etapas para fazer parte de um grupo, cujo objetivo, após um período de treinamento, era assumir funções de comando; e o segundo, por ter trabalhado em uma empresa de grande porte e com reconhecimento internacional.

Pagés, quando analisa a imagem e o culto do poder na organização, traz reflexões bem próximas da realidade vivida pelos jovens na empresa pesquisada. A onipotência que empresas com essas características revelam vem de encontro à busca de onipotência dos que nela se encontram.

A organização na sua realidade econômica e política propõem aos indivíduos uma imagem de força e poder: o porte da organização, seu caráter mundial, sua eficácia, seus objetivos de conquista (lucro e expansão), constituem uma imagem agressiva de onipotência (o caráter mundial é importante neste caso), que favorecerá a projeção de sonhos individuais de onipotência, ao mesmo tempo em que mantém a angústia que os alimenta. (Pagés, 1987, p.163)

Os depoimentos de Karen e Marcos mostram o valor atribuído, pelos jovens ao programa de *trainee* e à empresa pesquisada. O que Pagés (1987 p.84 a 86) chama de “deificação da organização” é observado nos relatos através dos quais são descritos sentimentos de “gratidão” e admiração pelos princípios adotados pela empresa, mesmo após sua saída. Segundo o autor “as crenças postulam que é a própria organização que

tem consideração pelas pessoas, oferece o melhor serviço e realiza todas as tarefas com o cuidado da perfeição”. Como analisa o autor, “os novos modelos de gestão adotados pelas empresas mobilizam as subjetividades de forma que o trabalhador não somente” veste a camisa “da empresa, mas também passa a pensar” com a cabeça “da empresa”.

Mas eu precisava sair, eu sentia que... foi uma decisão muito difícil, porque no fundo eu tenho a empresa (...) no coração até hoje, é uma empresa que eu gosto muito, que eu admiro bastante. ((Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*)).

(...) o que é bom o que é ruim, o que é um investimento, isso eu aprendi tudo na empresa (...) e isso serve em qualquer lugar. A empresa (...) realmente foi uma ótima escola. (...) quanta mediocridade, quando você sai você vê que existe lugar pior. E a ética da empresa (...) é uma coisa muito forte. (Karen, 35 anos gerente de *Marketing*)

O mesmo reconhecimento direcionado à empresa é observado quando comentam sobre o programa de *trainee*. Todos os entrevistados são unânimes em afirmar que, o período que trabalharam na empresa pesquisada foi fundamental para que a continuidade na carreira em outro lugar fosse de sucesso. No entender dos jovens, a empresa direcionou a eles recursos e oportunidades de crescimento que talvez não tivessem, caso entrassem em uma outra função ou mesmo em uma outra empresa. Uma questão bastante enfatizada e valorizada é o acesso que tiveram às diversas áreas o que, segundo eles, proporcionou-lhes uma visão ampla da empresa.

O programa de *trainee* da empresa (...), junto com a GV, realmente deram uma boa ajuda na carreira. Foi um bom trampolim inicial, muito bom, ajudou bastante nisso. Eu só tenho boas recordações, pra mim

valeu, foi excelente. Me ajudou a valorizar e conseguir a vaga no MBA (...) por exemplo entrar como especialista de *marketing* direto. Eu lembro que um especialista de *marketing* entrou exatamente na mesma época e a gente se cruzou depois, um ano depois. Claramente o outro só conhecia a área dele, conhecia muito bem, mas não conhecia nada de fora da empresa (...). Os doze, então conhecia todo mundo, conhecia área industrial, área técnica, conhecia o pessoal da área de RH, da área financeira, da área de contas a pagar, o pessoal de compras. Então na hora de ter um relacionamento de buscar a informação, isso ajudava muito. Definitivamente abriu portas dentro da empresa, segundo ajudou no dia a dia do trabalho. Você sabia achar mais informações, entendia melhor o funcionamento da empresa como um todo então comparado com essa pessoa, na verdade duas pessoas que entraram junto dava uma condição melhor. ((Franco 34 anos, Consultor).

Bom, eu amei trabalhar na empresa (...), eu acho que me deu muita segurança ter sido *trainee*. Logo que você se forma, você não sabe nem o que é trabalhar. Como é que você entra no escritório. Mas eu acho que favoreceu sim. (Taís, 33 anos).

Fez uma transição mais leve do que é o mundo acadêmico para o mundo profissional. Então eu acho que ajudou nesse sentido. Ele me deu, talvez por ter sido na empresa (...), uma visão muito ampla do que uma empresa pode ter. Eu acho que nisso a empresa (...) é uma grande escola. E eu acho que o programa de *trainee* me valorizou como profissional mesmo. Uma empresa apostou em mim, dentro de x pessoas e eu consegui dentro dessa empresa construir uma carreira. Eu não fiz programa de *trainee* e acabou. Então eu consegui construir uma carreira lá. O programa de *trainee* foi uma base, muito importante. Eu não sei se eu não tivesse passado por um programa de *trainee* se a

minha carreira teria sido da mesma forma, eu acho que foi uma forma muito, muito boa de começar a carreira. Eu não teria feito diferente. (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

Embora, relatado pelos jovens, o significado positivo que o programa assumiu em suas vidas, parecem enxergá-lo como um estágio inicial para que sua trajetória fora da empresa seja promissora. É como se o programa os tivesse feito exercitar as escolhas em diversas situações, inclusive profissionais. Aparentemente com bastante segurança, a maioria deles opta por deixar a empresa pesquisada apostando cada vez mais nas competências e habilidades adquiridas no período em que permaneceram lá. O processo de individualização citado anteriormente pode ser visto aqui de maneira mais acentuada.

O fato da empresa pesquisada ser considerada uma empresa de grande porte e possuir muito prestígio em âmbito nacional e internacional fez com que, segundo os jovens, os auxiliasse a ter uma visão bastante ampla sobre gestão de negócios, além do *status* por fazer parte de uma grande multinacional, reconhecida mundialmente. Permanecer naquela organização mesmo que, em alguns casos, por um curto período representou e serviu durante muito tempo como um passaporte para ingressar em outras empresas de igual prestígio, sempre em posições superiores às vivenciadas anteriormente. Os relatos abaixo nos mostram um pouco da trajetória fora da empresa pesquisada:

E aí também eu fiquei nove meses porque tava insuportável minha situação lá dentro, não tava dando certo com a minha chefe, e aí eu comecei a procurar de novo. Seis meses de Danone eu falei não, aqui não da pra ficar. Daí eu fui pra editora Abril, fiquei três anos na Editora Abril, e aí o mercado editorial é totalmente fascinante, é bem diferente de tudo que existe. E aí eu virei gerente de produto de Playboy e Placar. (Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*).

Eu entrei, eu estou a exatamente dois anos, eu entrei como gerente de produto sênior, mas eu fui promovida o ano passado, um ano e meio depois que eu estava aqui, e agora eu sou gerente de grupo. (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

Após dez anos desde o início do programa de *trainee* e início da vida profissional dos jovens, observamos dois caminhos que parecem estar se desenhando em sua trajetória profissional. Paula, Franco e Nicolás, continuam com a intenção de progredir na carreira e efetivamente investem esforços para que isso aconteça sendo que possuem cargos de nível elevado dentro das empresas em que trabalham e com a possibilidade bem próxima de serem promovidos e transferidos para outros países. Podemos notar que a importância dada à experiência internacional é bastante grande. Quanto a Karen, Taís e Marcos apresentam a intenção de possuir um negócio próprio, sendo que Marcos já possui uma consultoria em *marketing* que caminha paralela ao seu outro emprego; Karen pensa em montar algo no ramo alimentício com seu namorado e Taís ainda não se decidiu. Quanto a Marcos e Karen embora ainda estejam inseridos em organizações privadas e com funções de comando bastante reconhecidas, parecem não se sentir ameaçados por deixar o que para muitos é um lugar seguro. De forma bastante racional dizem estar analisando algumas possibilidades, e esperar o melhor momento. Para esses parece existir uma desmistificação sobre o papel da empresa e a intenção em não fazer mais parte desse mundo. O cenário que, até então lhes garantiu o progresso e ascensão na carreira passa a não ser mais atrativo e a dedicação dispensada à empresa parece gerar insatisfação, observada nos relatos e, muitas vezes, decepção com a dinâmica vivenciada nas empresas.

Eu não sei, eu sei que eles estão procurando alguém que saiba falar Chinês. Aí qual que é a vantagem? Eu já entendo um pouco do mercado, mercado financeiro, que a BMF, é um dos nossos fornecedores, tem muita parceria, muito contato. Essa é uma

alternativa, a outra alternativa é que tem um imóvel em um ponto muito bom, que gente teria que investir em uma reforma ou derrubar e construir, que fica a uma quadra e meia da UNI 9, a faculdade UNI 9, ali na Vila Maria. Eu to pensando em alguma coisa de comida. Na verdade o imóvel era do avô falecido do meu namorado. Tem que dividir entre os irmãos. É uma oportunidade. Ele teria que largar o emprego dele lá<sup>28</sup>, se a gente montar um negócio aqui fica uma renda, também. Se der eu continuo no emprego, aí ficam duas rendas, mas se o negócio crescer, eu to pensando que vai crescer, aí eu também vou ajudar lá. (Karen, 35 anos gerente de *Marketing*).

Analisando o que eu consegui até aqui, a minha vontade é de ter um negócio próprio. Já pensei em várias coisas, desde pizzaria até uma consultoria de marketing e propaganda, buffet infantil e acho que isso ta perto, eu não quero esperar chegar nos 50 anos para fazer isso. (Marcos, 33 anos gerente de *Marketing*).

Paula, ao contrário de Marcos e Karen expressa sua satisfação em trabalhar na empresa em que está hoje e relata que seus planos de transferência para o exterior parecem se concretizar em breve.

Eu sou, eu diria, bastante realizada com aquilo que eu já sei hoje. Em 10 anos eu to na empresa que eu gostaria de estar, eu gosto de trabalhar aqui e sou reconhecida pelo trabalho que eu faço. Tenho uma exposição muito grande internacional, que também é uma coisa que eu valorizo bastante, pra mim é importante, e hoje eu diria que eu sou uma profissional realizada, nesse momento. Tenho projetos bastante estratégicos, então, por exemplo, o projeto mais importante da empresa esse ano ta comigo, então é um reconhecimento que eu tenho e vem

---

<sup>28</sup> Karen se refere ao namorado que atualmente trabalha em outro estado.

de encontro com aquilo que eu sou, eu sou uma pessoa que sempre quero mais, busco novos desafios (...) então, minha meta é ser transferida. Eu quero um cargo fora, tem algumas possibilidades mais ou menos desenhadas, mas a minha expectativa é trabalhar fora. (Paula, 34 anos, Gerente de Grupo na área de *marketing*).

Observar os jovens direcionando suas escolhas em sentidos diferentes não afasta a tendência apontada por Sennett quanto ao risco. Segundo o autor a instabilidade característica das organizações flexíveis favorece a ação de correr o risco tornando-o uma atitude comum.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os jovens entendidos como sujeitos construídos social e historicamente apresentam um conjunto de contradições. Ao mesmo tempo se percebem construindo o futuro no processo de formação universitária e se encontram indecisos, pressionados pelas solicitações e aspirações familiares.

O pertencimento às classes médias dos jovens pesquisados levou a organizar escolhas de cursos e faculdades que os distinguem de outros grupos sociais. Assim, a pesquisa observou que as condições materiais de existência abriram um leque de opções que provavelmente não se colocam para outros segmentos: fizeram cursinhos, puderam decidir sobre cursos e instituições, além de construir um capital social e cultural distinto.

Os pais influenciariam as escolhas de cursos universitários mais fortemente que as mães. Os cursos selecionados, na sua maioria, eram dirigidos à formação de quadros dirigentes em empresas, isto é, administração, engenharia e *marketing*. Neste sentido, observou-se que as escolhas profissionais os conduziram a hierarquizar as áreas de concepção e de execução. Foi predominante o desejo de trabalhar em uma área que exigisse ações mais estratégicas e menos técnicas. Neste sentido, a área de marketing foi bastante disputada. Percebeu-se que a escolha do curso superior representava também a escolha de carreiras direcionadas às funções mais intelectualizadas. As posições de comando, controle, de concepção, tidas como trabalho intelectual para estes jovens, se aproxima das características que constroem os “homens de negócios” e são portadoras de prestígio e *status* não somente para os jovens.

Se as trajetórias indicam a construção de carreiras compreendidas como de prestígio, a inserção no mercado de trabalho, por intermédio dos estágios feitos em empresas durante a graduação mostraram-se como o rito de passagem entre a escola

e trabalho. Assim, o contato com as atividades de trabalho no interior de empresas representou a possibilidade de aprendizado e aquisição de conhecimentos utilizados posteriormente no mercado de trabalho formal.

Se os estágios representaram um processo de iniciação profissional, as instituições universitárias são consideradas distintivas para o ingresso e a permanência no mercado de trabalho. É desta forma que os programas de *trainee* se apresentam, recrutando jovens que cursaram as faculdades ou universidades consideradas de prestígio. Na perspectiva da empresa, a formação universitária distingue os jovens, qualificando-os para o exercício das funções de direção. Assim, a empresa pesquisada reconheceu que as universidades freqüentadas pelos jovens ofereciam profissionais melhor qualificados.

Dentre as possibilidades que o jovem encontrava ao concluir o curso de graduação o programa de *trainee* se apresentou como uma opção, uma vez que o colocava em contato com o mundo do trabalho e suas particularidades. A possibilidade de ter acesso às informações sobre a organização do trabalho e do capital em empresa multinacional foi um dos elementos chaves para a escolha em participar de programas de “treinamento” para quadros dirigentes. De fato, se este jovem tivesse sido recrutado para postos de trabalho específicos, mais diretamente relacionados com o curso universitário que haviam feito, eles não teriam tido acesso ao conjunto de informações que lhes possibilitaram construir as carreiras. Fazer parte deste programa representou nas subjetividades o reconhecimento e pertencimento social a um grupo distinto no mundo do trabalho.

O “treinamento”, observado no programa de *trainee*, construiu um jovem adaptado às exigências do capital, isto é, 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.

Adaptar-se a novos postos de trabalhos, sejam eles na empresa pesquisada ou não, evidenciou a maleabilidade exigida para o trabalhador flexível. Este é construído a partir das necessidades do capital, e os jovens pesquisados parecem ter acreditado que esse era o caminho para se atingir o sucesso e prestígio.

Todos os jovens que optaram por sair da empresa pesquisada não encontraram dificuldade de inserção em novos empregos. Um dos principais motivos foi ter participado de um programa de *trainee*. As empresas entenderam que esse jovem profissional já estava adaptado à cultura empresarial que demanda um trabalhador flexível. Os programas de *trainee*, valorizados pelas empresas como formadores de trabalhadores que assumem funções estratégicas. O treinamento realizado pela empresa formando os jovens executivos ao mesmo tempo forma o trabalhador “empreendedor”. Neste sentido, o programa de *trainee* representa um passaporte para a permanência no mercado de trabalho que privilegia empresas semelhantes à pesquisada.

Os jovens executivos admiram a empresa flexível que fizeram o treinamento. Esta admiração é representada pela compreensão de que a empresa foi ética, de que o trabalho era agradável e estimulante e a empresa extremamente inovadora. Esse sentimento de satisfação nos mostra a força que o capital exerce sobre a subjetividade destes jovens. “Vestir a camisa da empresa” e sentir-se valorizado estimula a produtividade e lealdade à empresa. No entanto essa admiração não foi suficiente para que permanecessem nesta empresa. Parece haver elementos de resistência á submissão aos princípios da empresa flexível, evidenciados pelos relatos de que a empresa os forma na direção apontada, mas isto não foi suficiente para organizar a resistência. Pois todos que saíram deste trabalho se inseriram em contextos empresariais semelhantes, mesmo aqueles que estão “abrindo o negócio próprio”.

Parece que o capital tem sido vitorioso no projeto de construir o trabalhador empreendedor, flexível e inovador.

Para os jovens, não possuir a garantia de ascensão e desenvolvimento como haviam imaginado os fez buscar tais metas em outras empresas, porém mais qualificados e, portanto, com muito mais poder de troca que antes.

Durante a trajetória profissional fora da empresa pesquisada observamos duas trajetórias. A primeira, a contínua busca por cargos de direção dentro das empresas, entendida como desafios e vivência de experiências novas. A segunda, ainda valorizando as posições de comando e de poder, buscam investir em negócio próprio. Ambos estão reproduzindo a mesma lógica do capital, uns representam o capital em cargos de direção, outros não precisam ser intermediários, tentam ser o “próprio patrão”. Estes jovens são parte deste movimento do mundo do trabalho que constrói o trabalhador flexível, iniciado, como se observou no programa de *trainee*.



## RERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Helena, Wendel. Considerações sobre a tematização social da juventude no Brasil. In: **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo: ANPED.mai/jun/jul/ago n.5, set/out/nov/dez, n.6 Número especial, 1997

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo, Campinas: Cortez e Editora da Unicamp, 2000.

ARROYO, Miguel G. As relações sociais na escola e a formação do trabalhador. In: FERRETI, Celso J., SILVA JR. João dos Reis, OLIVEIRA, Maria Rita N.S. (orgs). **Trabalho Formação e Currículo: Para onde vai a escola?** São Paulo, Xamã. 1999.

BAJOIT, Guy., Franssen, Abraham. O trabalho, busca de sentido In: **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo: ANPED.mai/jun/jul/ago n.5, set/out/nov/dez, n.6 Número especial, 1997

BARBOSA, Alexandre de Freitas e MORETTO, Amilton. **Políticas de Emprego e Proteção Social**. São Paulo: ABET, 1998.

BECKER, Howard,. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas. Sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papirus, 1996

BOURDIEU, Pierre. A Juventude é apenas uma palavra. In: **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro, Editora Marco Zero, 1983,p.112-121

BOURDIEU, Pierre e BOLTANSKI, Luc. O diploma e o cargo: relações entre o sistema de produção e o sistema de reprodução. In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio(orgs). **Escritos de Educação**.Petrópolis: Vozes,1998

BOURDIEU,Pierre. As contradições da herança.In: NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio(orgs). **Escritos de Educação**.Petrópolis: Vozes,1998

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia (org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis RJ: Vozes 1998.

CHAUÌ, Marilena. **Conformismo e resistência – aspectos da cultura popular no Brasil**. 4ª. Ed.São Paulo: Brasiliense,1989.

DEDECCA, Cláudio S. Emprego e qualificação no Brasil nos anos 90. In: OLIVEIRA, Marco Antonio (org.) **Reforma do Estado & políticas de emprego no Brasil**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998.

DIEESE, A situação do trabalho no Brasil, São Paulo, DIEESE, 2001.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?**São Paulo SP: Editora SENAC, 2002.

FIDALGO, Fernando & MACHADO, Lucilia (editores) **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: NETE, 2000.

GARCIA, Dirce Maria Falcone. **Juventude em Tempo de Incertezas: enfrentando desafios na educação e no trabalho.** Tese (Doutorado pela faculdade de Educação). Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2002.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GROPPO, L.A. **Juventude: Ensaio sobre Sociologia e História das Juventudes Modernas.** Rio de Janeiro, DIFEL, 2000.

GUY, Bojoit, FRANSSSEN, Abraham. O trabalho, busca de sentido. In **Revista Brasileira de Educação.** São Paulo: ANPED.mai/jun/jul/ago n.5, set/out/nov/dez, n.6 Número especial, 1997

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000

HELOANI, Roberto. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade.** São Paulo: Boitempo editorial, 2002.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, Celso João, et al (orgs.). **Tecnologias, trabalho e Educação. Um debate multidisciplinar.** Petrópolis, R.J: Vozes, 1994.

IANNI, Octavio. O mundo do trabalho. In: **A Reinvenção do Futuro: trabalho, educação, política na globalização do capitalismo.** FREITAS, Marcos Cezar de (Org.). São Paulo: Cortez, 1999.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e Trabalho. In. CATTANI, Antonio David.(org). **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. Petrópolis, Vozes; Porto Alegre, Ed. Da UFRGS, 2002.

LEITE,M.P. **Trabalho e sociedade em transformação**. – mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: editora Perseu Abramo, 2003.

LEITE, Elenice Monteiro. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: BRUNO, Lúcia (org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, Lucília, FIDALGO, Fernando. **Dicionário de Educação Profissional**. Belo Horizonte:Núcleo de estudos sobre trabalho e Educação, 2000

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. In: **Educação & Sociedade**, Competência, Qualificação e Trabalho, n. 64 Número especial 1998.

MARTINS, Heloísa Helena Teixeira de Souza. *O jovem no mercado de trabalho* In: **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo: ANPED.mai/jun/jul/ago n.5, set/out/nov/dez, n.6 Número especial, 1997

MATTOSO,J. Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios.In: OLIVEIRA. C.A.B. de MATTOSO, J.E. (org).**Crise e Trabalho no Brasil**: modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta, 1996.p27-54

MATTOSO, Jorge. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, Carlos A. O & MATTOSO, Jorge E.L. et al. (orgs.) **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1996.

NARDI, Henrique Caetano, TITONI, Jaqueline, BERNARDES, Jefferson Souza. Subjetividade e trabalho. In CATTANI, Antonio David.(org). **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. Petrópolis, Vozes; Porto Alegre, Ed. Da UFRGS, 2002.

NOGUEIRA, M.A., Romanelli, G.Zago, M. **Família e Escola: Trajetórias de escolarização em camadas médias e populares**. Petrópolis, Vozes,2000

NOGUEIRA, Maria Alice, ALMEIDA, Ana Maria F (orgs.). **A escolarização das elites. Um panorama internacional da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes,2002,

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. **Início de Carreira Organizacional: Um estudo dos programas de *trainees* das empresas privadas brasileiras**. Tese (Doutorado pela faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo(USP), 1996.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo:Atlas, 1987

POCHMANN, M. **A batalha pelo primeiro emprego. As perspectivas e a situação atual do jovem no mercado de trabalho brasileiro**. S.Paulo: Publisher Brasil, 2000.

POCHMANN, Marcio. **O Trabalho sob fogo Cruzado**. São Paulo, Contexto,1999

POCHMANN, Marcio. **A Inserção Ocupacional e o Emprego dos Jovens**. São Paulo:Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998.(ColeçãoABET – Mercado de Trabalho,v.6)

QUADROS, Waldir José de. **O desemprego juvenil no Brasil dos anos 90**. Cadernos do CESIT n.31, dez 2001

QUEIROZ, M.I.P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva.**São Paulo, T&A. Queiroz, 1991

ROMANELLI, Geraldo. Famílias de camadas médias e escolarização superior dos filhos. In: NOGUEIRA, Maria Alice, ROMANELLI, Geraldo, ZAGO, Nadir (organizadores). **Família e Escola.** Trajetórias de escolarização em camadas médias e populares. Petrópolis, Vozes,2000

ROPÉ, Franco & TANGUY, Lucie. **Saberes e Competências:** O uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas S.P.: Papyrus, 1997.

SANTOS, Lucíola Licínio de C.P. Saberes escolares e o mundo do trabalho. In: Ferreti, J.Celso, SILVA Jr, João dos Reis, OLIVEIRA, Maria Rita N.S.(orgs) **Trabalho, Formação e Currículo. Para onde vai a escola?**

SEGNINI, Liliana. Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. **Revista São Paulo em perspectiva.** São Paulo: 2000.p.72-82

SENNET, Richard. **A corrosão o caráter:** as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Mariléia da. **Programa de trainee: Formação e Identificação com a empresa diante do mercado globalizado.** Dissertação (Mestrado em História e Filosofia da Educação).Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), São Paulo, 1998.

SILVA, Mariléia da. **Inserção Profissional e Condição Social:Trajetórias de Jovens Graduados no Mercado de trabalho.** Tese (Doutorado em Educação) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004

SOARES, Dulce Helena Penna. **A Escolha Profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.

TROTTIER, Claude. Emergência e Constituição do campo de pesquisa sobre inserção a inserção profissional. In: Desaluniers, Julieta Beatriz Ramos (org). **Formação & Trabalho & Competência**. Porto Alegre. RS. EDIPUCRS, 1998

WEBER, Max. **Metodologia das Ciências Sociais**. Parte 2, 3ª.edição. São Paulo: Cortez; Campinas SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001

WEBER, Max. Classe, testamento, partido. In: WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. 2ª. Ed. São Paulo: Zahar, 1971.

**ANEXO**

## Anexo 1 - Questionário

### 1. IDENTIFICAÇÃO

Nome:	
Local de nascimento:	Cidade:
	UF:
Local de moradia:	Cidade:
	UF:
Data de nascimento:	
Profissão e escolarização dos pais:	
Pai:	
Mãe:	

### 2. ESCOLARIDADE

Qual curso universitário fez?	
Por que escolheu esse curso?	
Faculdade; instituto; universidade:	
Ano de ingresso:	Ano de conclusão:
Tem fluência em quais idiomas?	
Fez pós graduação?	

Qual:		Onde:	
Data de início:		Data de conclusão:	
Antes da faculdade fez ensino médio em que escola:			
<input type="checkbox"/>	Pública	<input type="checkbox"/>	particular
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	técnica

### 3.TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Quando estava cursando a faculdade tinha alguma atividade profissional (estágios, empregos, etc) remunerada?			
<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim
<b>P1. Por que decidiu participar de um programa de <i>Trainee</i>?</b>			
R1:			
Como ficou sabendo do processo seletivo para o programa de <i>Trainee</i> da empresa X?			
<input type="checkbox"/>	Cartaz		
<input type="checkbox"/>	Internet		
<input type="checkbox"/>	Através de colegas		
<input type="checkbox"/>	Diretamente na empresa		
<input type="checkbox"/>	Outros (mencione a forma)		
De que forma se inscreveu para o processo seletivo?			
<input type="checkbox"/>	E-mail		
<input type="checkbox"/>	Correio		
<input type="checkbox"/>	Pessoalmente		
<input type="checkbox"/>	Outros (mencione a forma)		
Participou de outros processos na mesma época?			
<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Quantos

Ano de ingresso no programa de <i>Trainee</i> da empresa X:
Ano de saída da empresa X:
O que faz atualmente? Cargo atual
Qual empresa?

<b>P2. Como foi o processo seletivo para o ingresso no programa de <i>Trainee</i> na empresa X? Quais eram os pré-requisitos?</b>
R2:
<b>P3. Caso tenha sido aprovado em outro processo o que lhe fez optar pela empresa X?</b>
R3:
<b>P4. O que esperava do programa de <i>Trainee</i> ao entrar? O desenvolvimento do programa foi tal como previsto por você? O que aconteceu?</b>
R4:
<b>P5. Quando entrou na empresa X a empresa colocou-lhe expectativas quanto ao seu futuro profissional? Foram realizadas?</b>
R5:
<b>P6. Durante sua permanência como <i>Trainee</i> participou de que programas de formação continuada? Estes programas eram financiados pela empresa ou por você? Foram suficientes ou acha que poderiam ser feitos outros cursos, quais?</b>
R6:
<b>P7. Qual sua trajetória profissional dentro da empresa?</b>
R7:
<b>P8. Você continua trabalhando na empresa X? Por que?</b>
R8:

**P9. Durante sua trajetória de *Trainee* na empresa X você mobilizou que conhecimentos adquiridos na formação escolar anterior?**

R9:

**P10. Se tivesse que refazer seu caminho profissional teria feito de outra forma? Como?**

R10: