

Programas *trainee* e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira

Resumo

O planejamento e desenvolvimento da carreira não ocorrem isoladamente dos fatores ambientais e pessoais, envolvendo também as ambições profissionais do indivíduo, assim como as propostas da empresa. Destacam-se, neste meio, dois projetos empresariais como forma de desenvolvimento e movimentação dos profissionais: os programas *trainee* e a expatriação. Estes envolvem grande investimento, tanto por parte da empresa, como do profissional, que mobiliza os seus esforços em busca de aprendizagem e reconhecimento pelo seu trabalho. Este estudo busca analisar o programa *trainee* e o processo de expatriação em duas empresas brasileiras a fim de entender como esses influenciaram na carreira dos entrevistados.

Palavras-chave: Carreira; *Trainee*; Expatriados

Trainee programs and expatriation as factors rise propellants career

Abstract

The planning and development career does not occur in isolation of environmental and personal factors, involving the professional ambitions of the individual as well as the proposals of the company. There are two business projects as a means of development and movement of professionals: trainee programs and expatriation. These involve large investment, for the company and to the professional, which mobilizes its efforts in pursuit of learning and recognition for their work. This study assesses the trainee program and the expatriation process in two Brazilian companies to understand how these influenced the careers of respondents.

Keywords: Career; *Trainee*; Expatriates

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação (betina.mb@gmail.com)

² Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação (shalimargallon@hotmail.com)

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, (angela.scheffer@ufrgs.br)

Introdução

Carreira é o caminho pelo qual as pessoas desenvolvem a vida profissional, ou seja, uma sequência de trabalhos realizados e ocupações. No entanto, hoje não é mais comum seguir um único rumo, uma só carreira, um só caminho por toda a vida profissional e assim permanecer nele. A trajetória profissional também foi modificada pela era da incerteza, transcendendo inclusive a própria existência de uma organização e, com isso, encontra-se em um processo de descolamento dessa e da própria área de formação do profissional (TREVISAN, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006).

A perspectiva de ascensão na carreira pode ser previamente planejada junto com a empresa. Entretanto, a nova configuração da carreira, impulsionada pela globalização, sistema capitalista e a competitividade acirrada, aponta para uma perspectiva individual, planejada pela própria pessoa. O planejamento e desenvolvimento da carreira em uma organização não ocorrem isoladamente dos fatores ambientais e pessoais, envolvendo também as ambições profissionais do indivíduo, assim como as propostas e demandas da empresa.

O desenvolvimento profissional passa por várias etapas, e cabe a cada um saber o momento de mudar a sua trajetória de carreira. Nas condições impostas pelo atual contexto do mercado, o trabalho se distancia cada vez mais do emprego, agora não mais categorizado como um posto constituído pela estabilidade de tarefas, mas como a contínua circulação - e criação - destas. Dessa maneira, os indivíduos são impelidos a administrar o desenvolvimento de suas competências e, conseqüentemente, a sua carreira. Em função disso, uma das possibilidades que o profissional encontra para se destacar no meio empresarial é ingressar em programas trainee (PGT), quando do início da carreira profissional e, após isso, partir para experiências internacionais, como as expatriações, que podem representar oportunidades de ascensão na carreira ou desenvolvimento da empregabilidade.

Os programas trainee buscam atrair, selecionar e desenvolver jovens com formação superior, que são preparados para assumir posições de gerência ou relevantes posições técnicas na organização. O trainee é um indivíduo egresso recentemente da universidade e que é admitido na empresa na condição de empregado, mas com a vantagem de estar em treinamento em tempo integral.

A carreira dos jovens trainees é marcada por essas transformações e reflete esta realidade, na qual a relação entre organizações e seus empregados não é mais pautada pela estabilidade, tanto por parte do empregado, como do empregador. Ou seja, não há mais uma fidelidade por parte dos trabalhadores às organizações, e essas, por sua vez, convivem com a incerteza da permanência daqueles que se sobressaem (TAVARES et al., 2007; BALASSIANO; COSTA, 2006).

O processo de expatriação é outra maneira de os empregados se desenvolverem e ascenderem profissionalmente. Esse processo consiste em uma missão proposta pela empresa, que o indivíduo aceita para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período superior a dois anos, trazendo vantagens tanto para a empresa quanto para o trabalhador expatriado (CALIGIURI, 2000). Para a organização, desenvolvimento de liderança, expansão do mercado, solução de problemas, desenvolvimento da empresa são alguns dos pontos positivos. Para o empregado, de maneira análoga aos trainees, há a expectativa, muitas vezes criada pelos gestores, de uma experiência nova e enriquecedora, e em torno do que ela pode agregar à carreira profissional.

Lazarova e Caligiuri (2001) destacam que os expatriados se tornam mais comprometidos com o desenvolvimento de sua carreira após uma experiência internacional. Entretanto Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 177) observam que muitas vezes isso não ocorre, "pois a expectativa do repatriado de ter um salto na carreira – nutrida desde a discussão sobre a sua expatriação – não corresponde, na maioria das vezes, à visão da empresa", sendo que

essa divergência está relacionada a um dos maiores motivos de insucessos da expatriação, problema recorrente também com os jovens trainees.

Observa-se que a ascensão na carreira se torna um dos meios mais expressivos para valorizar o empregado, principalmente quando ele se dedica a uma seleção rigorosa e extensa, como nos PGT, e/ou quando abdica da sua vida em seu país de origem para realizar uma missão internacional pela a empresa, como a expatriação. Dentro desse contexto, observa-se que estes processos geralmente agregam conhecimento, além da experiência profissional, o que às vezes pode ser relacionado à ascensão de carreira. Quando isso não ocorre, a frustração pode levá-lo a procurar outra empresa que valorize seus atributos. Desse modo, um dos grandes desafios empresariais é a retenção dos seus talentos, como comumente são chamados os jovens trainees, além dos expatriados, uma vez que há um investimento nestes profissionais, porém este é perdido quando eles migram para outras organizações.

Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar a relação dos programas trainee e da expatriação com a carreira dos profissionais que participam destes processos específicos. Com isso, busca-se compreender como esses processos são percebidos: existem semelhanças entre esses dois processos, em termos de maneiras de incrementar a carreira dos profissionais? A expectativa de ascensão de carreira se configura em ambos os casos? Existe uma valorização dos profissionais após passarem por esses processos? O intuito dos programas vem atendendo os objetivos? Para tanto, serão discutidos tópicos sobre carreira, além dos processos que envolvem os programas trainee e expatriação nas empresas, seguido pela pesquisa com trainees e expatriados de duas grandes empresas brasileiras.

Carreira

O tema carreira é amplo e tem sofrido alterações no seu conceito ao longo dos anos estimulado pelas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Para Dutra (2007), a carreira está relacionada à mobilidade ou estabilidade ocupacional a ser seguida, ou seja, é o caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser delineado por um indivíduo. Bendassoli (2009) traz um conceito mais abrangente e observa que a carreira pode ser compreendida como um processo de individualização, indo além do simples fato de ocupar um cargo, para englobar um projeto de vida associado a uma organização ou a uma categoria profissional. Deste modo, a carreira pode ser analisada de uma perspectiva organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001), individual (BENDASSOLI, 2009) ou até mesmo como uma atividade fora do emprego (IVANCEVICH, 2008; INKSON, 2007).

Assim, para tentar entender a transformação do conceito de carreira, volta-se para a década de 1990 e observa-se a relação entre as organizações e seus empregados em que havia como base a estabilidade dos laços, com um relacionamento duradouro e valorizador da lealdade do indivíduo. Essa relação criou expectativas nos ingressantes no mercado de trabalho, que entregavam suas carreiras às empresas, acreditando na possibilidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização (TAVARES et al., 2007; INKSON; HEISING; ROUSSEAU, 2001; TOLFÓ, 2002). Com as mudanças organizacionais, a perspectiva de desenvolver uma longa carreira dentro de uma única empresa acabou-se extinguindo e/ou tomando outras configurações.

As relações entre a empresa e os empregados passaram a ter como base um envolvimento mais distante e moldado por interesses. A lealdade que esse mesmo empregado tinha à organização vem sendo moldada sob um comportamento mais individualista, isto é, o profissional passa a ficar ligado à empresa por questões mais pessoais do que na intenção de cooperação com a organização (MOTTA, 2006), uma vez que o contrário também ocorre, pois quando o empregado não é mais útil à organização, ele poderá ser facilmente descartado.

Nesse sentido, a carreira pode ser observada sob diversas estruturas, tais como as que Chanlat (1995) observou em seus estudos: a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica. Outros tipos de carreiras observadas na literatura são as de estrutura em linha, em rede ou paralela. Destaca-se também as novas tendências de carreira como a de autogestão, a carreira proteana, a sem fronteiras e a multidirecional, apresentadas a seguir.

Chanlat (1995) descreve quatro tipos de carreira: a carreira burocrática refere-se às estruturas burocráticas da empresa, baseando-se na divisão do trabalho, na pirâmide das funções, na regulamentação onipresente, na centralização do poder e na impessoalidade das relações. Neste tipo de carreira, a busca de ascensão na hierarquia organizacional está ligada a cada nível alcançado e relacionado com as responsabilidades, salário e vantagens do cargo. A carreira profissional refere-se ao conhecimento e as experiências acumuladas com o cargo, desenvolvendo assim, maior comprometimento com a profissão do que com a organização. A carreira empreendedora está relacionada com as atividades de uma organização independente, delineadas por uma pessoa. Esse tipo de carreira pode ser observado nos artistas, nos comerciantes e os empresários de pequenas e médias empresas. Por último, a carreira sociopolítica refere-se às habilidades sociais e no poder de relações de que uma pessoa possui.

De acordo com Dutra (2007), o desenho da carreira pode ser analisado sob duas perspectivas: a centralização no trabalho, quando está relacionado ao cargo ou posições dentro da organização e a centralização na pessoa, quando está relacionada às exigências sobre o profissional. Nesse sentido, o desenho da carreira pode ser influenciado pelos valores organizacionais, estratégias de negócios e de gestão de pessoas, especificidade da categoria profissional, características do mercado de recursos humanos e o contexto em que a empresa está inserida (DUTRA, 2007).

Dessa maneira, abordam-se três desenhos de carreira: estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas. As estruturas em linha baseiam-se na sequência de posições alinhadas a uma única direção, não oferecendo aos funcionários outras opções. Já as estruturas em rede apresentam opções variadas para cada posição dentro da organização, possibilitando que o empregado construa sua trajetória a partir da determinação de alguns critérios. Por fim, as estruturas paralelas são o tipo mais abrangente e flexível de carreira e, dependendo das políticas, estrutura e amadurecimento da organização, podem ser utilizados de várias maneiras pela gestão de recursos humanos (DUTRA, 2007).

Esses tipos de carreiras referem-se à estruturação das possibilidades de crescimento dentro da organização. Nesse sentido, a carreira está envolvendo uma série de estágios, sendo que a ocorrência de transições reflete necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização. Na condução dessas transições, maiores responsabilidades têm sido delegadas às pessoas, na expectativa de que o planejamento de carreiras seja uma forma delas tornarem-se empreendedoras consigo mesmas. Fala-se em uma gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa (DUTRA, 2007).

Atualmente, demanda-se que o próprio indivíduo cuide do seu desenvolvimento dentro da empresa. Assim, observando outros tipos de carreira, os estudos de Hall (1996) apontam que a carreira do século XXI é a proteana, a qual é conduzida pela própria pessoa e não pela organização. O contrato de carreira não é um pacto com a empresa, mas sim, um acordo entre o indivíduo e o seu próprio trabalho. Essa carreira deve ser reinventada pelo indivíduo, tanto como pessoa, como na mudança do ambiente baseado no crescimento de um processo de aprendizagem contínua. Nessa carreira, a maior parte do aprendizado vem de atribuições de trabalho que se estendem aos novos caminhos, das conexões com outras pessoas no ambiente de trabalho, sejam eles colegas de trabalho, subordinados, clientes, superiores ou membros de redes formais e informais (HALL, 1996). O autor ainda observa que esse tipo de



carreira não leva em consideração a idade cronológica e as fases da vida do indivíduo, mas a aprendizagem contínua e as alterações de identidade.

A carreira proteana pode ser entendida como uma metáfora da carreira de autogestão. Este tipo de carreira tem uma concepção de um indivíduo flexível, capaz de gerenciar o presente e o futuro de seu trabalho. Administrar a carreira aponta para o desenvolvimento da capacidade de responder, por si mesmo, às demandas da realidade assumindo diferentes formas ou papéis, continuamente pressionados pela necessidade de capacitação para obter vantagem em um ambiente de constantes mudanças (FONTENELLE, 2005).

A carreira de autogestão surgiu como consequência de fatos como a flexibilidade do emprego, as novas formas de trabalho baseada na gestão do conhecimento, as perspectivas de curto prazo e as ideias de autonomia, de autoconhecimento e de “sucesso psicológico”. Assim, cabe a cada profissional buscar compreender o trabalho que lhe desperta maior interesse e quais são as habilidades que possui para realizar esse trabalho. Fontenelle (2005) ainda enfatiza a necessidade de perceber o mercado de trabalho a fim de observar onde o trabalhador pode aplicar aquilo que ele gosta e sabe fazer bem. Esse aspecto observado é considerado como o fator positivo da autogestão, e o fator mais assustador é a responsabilidade individual de cada profissional de ter que cuidar da sua própria carreira, o que às vezes, pode causar desconforto em alguns trabalhadores.

Outro tipo de carreira que surge para essa mudança do panorama é a carreira sem fronteiras. De acordo com Lacombe e Chu (2005), a carreira sem fronteiras é a que:

(...) atravessa as fronteiras entre organizações (...); a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Este tipo de carreira demanda a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua carreira e, para tanto, é necessário investir em competências como o know-how (o conhecimento, a técnica), o know-why (as motivações para o exercício do trabalho) e o know-whom (a rede de relacionamento).

Neste sentido, destaca-se o conceito de carreira multidirecional, proposta por Baruch (2006). A carreira multidirecional contrapõe a carreira lineares, dependentes da estrutura e cultura da organização, que oferecem aos indivíduos uma única rota ascendente, pois são consideradas carreiras flexíveis, dinâmicas e abertas a diferentes direções e possibilidades. Dessa maneira, ser bem-sucedido na carreira multidirecional não significa apenas subir na escala hierárquica, pois há outros caminhos a percorrer, não necessariamente por meio da ascensão linear, pois é possível que o indivíduo também mude de objetivos e metas no decorrer da sua vida profissional (BENDASSOLI, 2009).

Ainda nesse contexto, Toledo (2006) realizou uma pesquisa com jovens executivos para entender como a carreira profissional afeta a vida pessoal. O estudo mostra que as políticas de recursos humanos estão voltadas para as competências desses jovens, tais como a autonomia, a criatividade e a responsabilidade. Os profissionais que apresentam essas competências acabam mais facilmente por se comprometer com a organização, aderindo a seus valores e objetivos e, assim, se sobrecarregam com as metas da organização. A pesquisa mostra que os executivos que interiorizam esses valores são mais apreciados no âmbito organizacional do que aqueles que tentam conciliar a vida profissional com a pessoal.

Dessa maneira, no âmbito organizacional cabe à área de recursos humanos gerenciar e/

ou auxiliar os empregados a encontrarem a melhor carreira para cada um e assim, tornarem-se pessoas satisfeitas com o seu trabalho. Esse auxílio deve ocorrer em função de que a carreira desempenha um grande papel na vida das pessoas, compreendendo a identidade e a singularização do indivíduo, sendo essa uma escolha própria de cada pessoa por um caminho que deseja seguir (BENDASSOLI, 2009).

Programas trainee

Segundo Silva (1998), os jovens trainees são oriundos das universidades brasileiras de primeira linha. Em pesquisa em empresas e com jovens trainees, os responsáveis pela seleção afirmaram que o talento pode estar em qualquer lugar, porém, acreditam que se encontra em maior número nos bons cursos de nível superior. Nas empresas, esses profissionais passam por um estágio programado, com treinamentos estruturados e contínuos, ministrados por profissionais da própria organização, além de participarem de certas atividades nas quais são constantemente avaliados quanto ao seu desempenho; vinculação com a cultura e as diretrizes da empresa; espírito de equipe; e, principalmente, se apresentam um potencial de desenvolvimento (ARAÚJO et al., 2007). As organizações oferecem uma série de outras vantagens aos trainees, como remuneração acima da média de mercado para o seu nível profissional, benefícios, expectativas de viagens pela empresa, plano de carreira acelerado com acompanhamento de tutores, além da exposição do profissional aos novos desafios, bem como a abertura de novas perspectivas profissionais. Além disso, o fato do jovem ter ingressado e participado de um PGT de uma grande empresa já o “qualifica” para ser assediado por outras organizações (LUZ, 1999; RÜBENICH et al., 2005).

Os jovens trainees por terem acompanhado muitas mudanças em diversos setores da sociedade têm uma única certeza, a imprevisibilidade dos acontecimentos (CLARO et al., 2010). Com isso, as rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho, que também se tornou instável e dinâmico, fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estar sempre atualizados para não perder sua competitividade perante o restante da força de trabalho. Segundo Tulgan (2003), as organizações cada vez mais têm a presença dos jovens, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho.

Os programas trainee se configuram basicamente com etapas semelhantes, mesmo que propostas por organizações diferentes, sendo: (i) Recrutamento e Seleção, que contam com as subetapas: divulgação; inscrições; testes; dinâmicas de grupo; avaliação de idiomas; entrevistas individuais; e painéis com a presença dos gestores e/ou de profissionais da área de recursos humanos da organização contratante; (ii) Treinamento e Desenvolvimento, por meio de cursos, palestras, coaching e job rotation; (iii) Avaliação, com a apresentação dos projetos e ideias dos trainees; (iv) Efetivação, ou seja, a alocação do trainee na organização; e (v) Integração com a área de trabalho e os colegas (BITENCOURT, 2011).

Trata-se, portanto, de um programa considerado diferenciado de inserção no mercado de trabalho, uma vez que o jovem trainee, ao ingressar na empresa nesta condição, tem acesso a investimentos em treinamento diferenciados e maior oportunidade de alcançar postos estratégicos ou de relevância técnica nas organizações. Neste estudo, portanto, busca-se compreender os principais motivos que levam alguns jovens a buscar inserção profissional por meio dos programas trainee e como isso exerce influência na construção da carreira corporativa.

Expatriação

As pessoas estão cada vez mais direcionadas a ter uma experiência internacional, como forma de melhorar sua carreira em termos de habilidades avançadas e empregabilidade, ao invés de construir a carreira somente em uma organização (STAHL; MILLER; TUNG,



2002; SUUTARI; BREWSTER, 2003; TUNG, 1998). Assim, a noção de carreira não precisa, necessariamente, ser analisada sobre a perspectiva de carreira dentro da organização, mas também pode ser observada como uma carreira interna, aquela que é construída por agregar competências e habilidades ao profissional (STAHL; MILLER; TUNG, 2002).

Quando os expatriados retornam de uma missão internacional, são esperados para compartilhar os seus conhecimentos, habilidades e redes de estratégia internacionais com os colegas (HERDEMAN; TETRICK, 2009). No entanto, no momento que o repatriado volta para a sua empresa e percebe que as habilidades adquiridas na experiência não estão sendo utilizadas, pode se sentir desmotivado e pedir demissão (STROH; GREGERSEN; BLACK, 1998; SUUTARI; BREWSTER, 2003). Um fator importante a ressaltar é que após uma experiência internacional, os expatriados tendem a ficar mais comprometidos com o desenvolvimento de carreira (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Nesse contexto, a organização tem que ter estratégias para conseguir reabsorver o indivíduo (TUNG, 1988), pois os custos com as falhas nas operações internacionais podem ser altos, quando esses estão relacionados, tanto em termos financeiros para a empresa, quanto na perspectiva individual da carreira do empregado. Alguns estudos mostram que, apesar dos expatriados acreditarem que a missão internacional seja acompanhada de um avanço na carreira profissional, 60% dos expatriados não tem uma chance garantida de ascensão na carreira quando retornam para a sede da organização. Já o índice dos expatriados que viajam com uma promessa de terem um cargo do mesmo nível àquele que foi assumido internacionalmente chega a reduzir para 33%, e apenas 7% tem uma oportunidade de uma promoção (TUNG, 1998).

A pesquisa de Tung (1998) mostra que 89% dos expatriados percebe a experiência internacional como impacto positivo na sua carreira, mesmo que isso não melhore a sua posição na organização. Essa percepção pode estar relacionada com a carreira interna do indivíduo, mesmo que essa carreira não seja desenvolvida dentro da organização que o expatriado se encontra no momento (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998). A carreira interna envolve um senso subjetivo que se refere ao lugar que a pessoa deseja chegar com o seu trabalho, enquanto que a carreira externa aborda o avanço do empregado dentro da hierarquia da empresa (SCHEIN, 1996).

Tung (1998) também aborda que a carreira interna está direcionada à carreira “sem fronteiras” e a uma organização “sem fronteiras”, onde os indivíduos podem gerir as suas carreiras em outras organizações. Neste contexto “sem fronteiras”, é um cenário provável que as atividades de investimento na carreira através do apoio de práticas da organização podem incentivar a retenção após o repatriamento, mas isso não implica que necessariamente vai influenciar positivamente na lealdade do empregado em longo prazo (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Método

A presente pesquisa consiste em um estudo de caso realizado nas empresas Logo e Alpha (nomes fictícios) respectivamente dos setores de comunicação e metalúrgico no Rio Grande do Sul. A empresa Logo tem aproximadamente 6,5 mil empregados e possui um programa trainee tradicional, reconhecido e, conseqüentemente, bastante disputado entre os jovens que almejam a carreira corporativa. A Logo é uma das maiores organizações do seu setor no Brasil e tem nos programas trainee uma das principais formas de captação de jovens para atender às necessidades de renovação, fortalecimento e expansão dos negócios. O PGT da Logo ocorre desde 1991 e este vem se consolidando como um dos mais disputados do País.

A Alpha possui mais de 7 mil empregados no Brasil e 13 mil distribuídos em 7 países

(Colômbia, México, Argentina, África do Sul, Egito, China e Índia). Com isso, a empresa demanda que seus empregados assumam cargos de gerência em diversas partes do mundo. O programa de expatriação iniciou em 1991 e, atualmente, conta com cerca de 90 expatriados que assumiram os desafios de uma carreira internacional. Em relação ao mercado brasileiro, a empresa Alpha é líder no seu segmento e se posiciona entre as maiores fabricantes do mundo. Devido a sua representatividade no mercado e da sua internacionalização, esta empresa foi escolhida para a realização desse estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, baseadas em roteiros semiestruturados, construídos com foco nos objetivos do estudo e a partir da revisão de literatura, bem como respeitando as particularidades de cada caso. O critério de escolha dos participantes foram contatos preestabelecidos e indicações - dos próprios entrevistados e dos responsáveis em cada organização -, caracterizando-se, assim, o método de conveniência para acesso aos participantes. A principal vantagem da utilização deste critério para compor o quadro de entrevistados é a agilidade e a rapidez para estabelecer os contatos. Por outro lado, por depender somente da indicação, tende-se a contatar somente alguns atores do processo, tornando possível a exclusão de outras pessoas inseridas neste mesmo contexto. Cabe ressaltar, ainda, que o número de participantes não foi previamente fixado, uma vez que ele sofreu alterações no decorrer da pesquisa.

Em ambas as empresas participantes do estudo, optou-se por entrevistar tanto os trainees e expatriados escolhidos, como os representantes da área de Recursos Humanos (RH) envolvidos nestes processos. Portanto, ao total foram entrevistados 5 ex-trainees da Logo que permaneceram na empresa ao final do programa, 3 trainees atuais e 1 representante de RH, totalizando 9 participantes da Logo. Já na empresa Alpha foram entrevistadas 13 pessoas: 2 responsáveis pela área de RH; 4 expatriados que estavam em expatriação; e 7 repatriados. Para uma melhor visualização do perfil dos grupos de participantes, apresenta-se o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Grupos de participantes das Empresas Logo e Alpha

Empresa	Grupo	Situação	Participantes			
Logo	Grupo 1	Trainees	3			
	Grupo 2	Ex-trainees	5			
	Grupo 3	Representante de RH	1			
		Total de entrevistas na Logo	9			
Alpha	Grupo 1	Estão no início da expatriação	4			
	Grupo 2	Repatriados	7			
	Grupo 3	Representantes da área de RH	2			
		Total de entrevistas na Alpha	13			
		Total de entrevistas	22			

Em relação aos entrevistados, salienta-se que não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo e nem o país para o qual a pessoa foi enviada, no caso dos expatriados. Na dependência de formar grupos específicos com tais características, não teria havido participantes suficientes para preencher os requisitos da pesquisa.

Em um primeiro momento foram entrevistados os profissionais de RH das duas empresas com o objetivo de conhecer melhor as práticas e políticas com relação aos trainees e expatriados. Após, foi solicitada uma lista dos trainees e expatriados que poderiam responder



à pesquisa, de acordo com os objetivos da mesma, e os profissionais foram contatados pelos pesquisadores com a autorização e apoio das empresas ao estudo.

Quanto aos expatriados que estavam fora do País, as entrevistas foram realizadas via internet, com ferramentas de conversação, como MSN e Skype, pois essas, além de permitirem interação entre o entrevistador e o entrevistado, permitem também o contato visual, para que não fosse perdida a caracterização da entrevista de perceber as expressões dos participantes. Além disso, essa ferramenta é familiar aos entrevistados, pois tem sido o principal meio de comunicação com o Brasil.

Para a análise de dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004), pois esta permite compreender os dados e construí-los de acordo com as categorias e os objetivos pré-estabelecidos do estudo.

Programas *trainee* e a construção da carreira corporativa

Para poder compreender a relação dos jovens com a carreira, primeiramente eles foram questionados sobre a relação deles com o trabalho e o emprego. Os resultados mostram que o emprego não parece ter a mesma importância que o trabalho tem na vida deles. O trabalho é apresentado como algo relacionado ao prazer e à realização pessoal, é central independente do emprego, pois este pode - e deve - ser trocado quando não corresponde mais às expectativas. Neste contexto, observa-se uma inclinação dos participantes para o estilo de carreira ligado à autogestão (FONTENELLE, 2005), pois seguidamente foi referenciada uma preocupação em gerir a sua própria carreira, independente da empresa e do tipo de trabalho, tendo como objetivo principal a autorrealização profissional.

É importante referir que os *trainees* representam, na sua expressiva maioria, um grupo de jovens que de certa maneira é diferenciado, pois, no geral, teve uma educação básica consistente e amparo familiar na maioria das vezes, o que proporcionou o acesso a universidades federais e/ou de primeira linha, conforme corroborado por Silva (1998). Além disso, tiveram acesso a uma formação complementar, que auxiliou o ingresso no mercado de trabalho de maneira considerada privilegiada, como eles mesmos reconhecem. Isso pode fazer com que a visão com relação ao trabalho destes jovens seja influenciada por estes aspectos, conforme também ressalta Tulgan (2003).

Com relação ao porquê de procurar nos programas *trainee* um meio de trilhar a sua carreira, os participantes demonstraram ver nestes uma oportunidade diferenciada de acesso às grandes empresas e também de investimentos por parte destas neste tipo de programa, como relata Ennio (ex-*trainee* e gerente): “desde antes, a gente já tem essa cultura na faculdade (...) assim, ‘olha, procura programa de *trainee*, programa *trainee* é melhor forma de tu entrar numa empresa”.

A ideia dos PGT serem um meio de dar os primeiros passos na construção da carreira corporativa bem sucedida é confirmada pelos participantes, pois afirmaram ter buscado nestes um meio de inserção diferenciado no mercado de trabalho. Como exemplifica outra *trainee*: “senti que tinha uma atenção especial voltada para mim, obtive investimentos em cursos e a oportunidade de conhecer o board [os diretores] da empresa faz diferença” (Martina, *trainee*).

Para os *trainees* e ex-*trainees* entrevistados, o que motiva os jovens a buscar os PGT é principalmente a possibilidade de ter um plano de carreira estruturado, ou seja, saber que após algum tempo eles terão chances de ascensão na hierarquia da empresa e ter um plano formal de carreira. Além disso, também foi relatado que é importante para o jovem profissional ter no currículo que foi *trainee* de uma grande empresa, pois isso abre novas oportunidades em outras organizações, conforme também apontaram Luz (1999) e Rübénich et al. (2005). Esses dois achados vão ao encontro do que o grupo de expatriados esperavam, como será

posteriormente abordado: os expatriados vem na experiência internacional a possibilidade de uma ascensão de carreira e porque acreditam que ter no currículo que foi expatriado é um diferencial no mercado de trabalho.

Segundo os entrevistados, o cargo de trainee diferencia e qualifica o jovem dentro da empresa e perante outras organizações, pois este estaria mais preparado para assumir cargos de liderança do que outros profissionais.

Eu acho que... uma delas é aceleração de carreira, então assim... acho que é uma rota de entrada privilegiada na empresa e a outra delas, acho assim, um cara que busca um Programa de Trainee tem... Muitas vezes as pessoas quando tã na faculdade ainda não percebem as diferenças entre operação e gestão, quem procura um Programa de Trainee em geral já percebeu essa diferença (...). Eu acho que assim, essas duas coisas, inclinação pra gestão e busca de aceleração de carreira, talvez sejam as duas principais coisas (Enrico, ex-trainee e gerente).

Outros pontos abordados foram a possibilidade de conhecer detalhadamente a empresa, já que o trainee ao ingressar nela passa por diversas áreas com o objetivo de melhor compreender o negócio e assim ter uma visão sistêmica deste; e enfrentar os constantes desafios e a grande competitividade que estão presentes na carreira corporativa. Já os ex-trainees mencionaram também a questão do salário – os quais são maiores do que os ofertados aos jovens em início de carreira –, o fato de ganhar experiência e poder se desenvolver como profissional por meio da participação em um PGT.

Com o objetivo de descrever as expectativas e o planejamento de carreira dos participantes, eles foram questionados a respeito da sua trajetória e de seus anseios profissionais para os próximos anos. Em se tratando de carreira, esta foi novamente relacionada pelos participantes ao desejo de se realizarem profissionalmente fazendo o que gostam, como relata Milena (trainee): “(...) se a empresa não me der o retorno que eu quero, que eu espero, enfim, por algum motivo eu não esteja muito feliz aqui, ou eu tinha expectativa e não foi cumprida, eu não vejo problemas em procurar outra coisa”.

Deste modo, a maioria dos entrevistados discorreu sobre seus projetos e pretensões profissionais e pôde-se observar que há um tipo de carreira comum para grande parte destes jovens, que complementa a ideia de carreira ligada à autogestão (FONTENELLE, 2005) e a carreira multidirecional (BARUCH, 2006), além da carreira sem fronteiras (LACOMBE; CHU, 2005). Com relação às expectativas de carreira, os participantes afirmaram com segurança se ver em condições de ascender profissionalmente rapidamente e pretendem utilizar do seu potencial para realizar este objetivo. Entretanto, observou-se que os ex-trainees mencionaram mais o fato de que pretendem realizar seus objetivos profissionais na empresa Logo, ainda que se sintam responsáveis por gerir sua carreira, enquanto que os trainees demonstraram mais possibilidades na construção da carreira, caracterizando os traços de uma configuração multidirecional (BARUCH, 2006).

Chama a atenção o fato de comumente os participantes associarem o crescimento a mais tempo de qualificação, ou seja, não basta acumular experiência no trabalho, pois para crescer e conquistar postos estratégicos e/ou de liderança é preciso aliar a prática com os estudos. Foi bastante mencionado o plano de investir em cursos, como os de pós-graduação, e também em experiência no exterior. Talvez o discurso propagado na mídia da importância da qualificação a ponto de ser imprescindível para se alavancar a carreira influencie a opinião destes jovens, já que esse é um tópico corrente e constante nas principais publicações do meio empresarial.



Com relação ao papel da empresa no desenvolvimento dos profissionais, observa-se que realmente há um maior preparo com relação à carreira dos trainees do que com outros profissionais de nível semelhante, como os analistas, por exemplo. Isto se comprova pelos próprios envolvidos que já trabalhavam na empresa ao afirmar que optaram por participar do PGT da empresa para ter mais e melhores oportunidades de ascensão de carreira na mesma.

Pelo lado da empresa, não restaram dúvidas de que os jovens trainees têm mesmo um destaque maior no sentido de oportunidades de carreira, uma vez que passam por um criterioso e extenso programa de seleção e, após isso, recebem efetivamente um tratamento especial no sentido de investimentos nos contratados. Isso se confirmou na fala da representante de RH, pelo alto índice de retenção de ex-trainees e ao analisar a trajetória de carreira dos entrevistados, pois todos ocupavam cargos relevantes na empresa após um curto período de desenvolvimento.

Expatriação e a expectativa de ascensão de carreira

Em relação à noção de carreira trazida pelos entrevistados, podem-se relacionar três desenhos na literatura: carreira organizacional e burocrática, carreira proteana e autogestão. A perspectiva da carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001) e a carreira burocrática (CHANLAT, 1995) foram predominantes dentre os entrevistados, pois esses tipos de perspectiva se referem ao crescimento dentro da organização, com o desenvolvimento de habilidades e maiores responsabilidades.

Assim, associam carreira a evolução, desenvolvimento de competências, estabilidade, reconhecimento e, principalmente, promoção na hierarquia. Além disso, alguns entrevistados apontam que a carreira não deve ser responsabilidade somente da empresa ou do indivíduo. Deve haver uma relação entre as duas partes, pois a empresa deve oferecer oportunidades para os empregados, mas esses também têm que procurar se desenvolver e buscar novos desafios dentro da organização. Tal resultado corrobora com Dutra (2007) ao observar que a empresa deve buscar satisfazer suas necessidades, conciliando-as com as expectativas do indivíduo. Esse achado também é condizente com os relatos dos trainees: a empresa proporciona o desenvolvimento do empregado, mas ele também tem que buscar encontrar as oportunidades dentro da empresa.

Ainda há os que percebem que a construção da carreira está ligada ao desenvolvimento profissional, independentemente da empresa em que se está trabalhando. Esse tipo de carreira condiz com o conceito da carreira proteana (HALL, 1996), a qual mostra que as pessoas devem buscar se autodesenvolver e não esperar pelas oportunidades da empresa, bem como da autogestão (FONTENELLE, 2005), em que se deve buscar o trabalho que proporciona maior autorrealização. Esse último conceito também está presente na percepção dos trainees entrevistados.

Assim, considera-se que a maneira como os entrevistados entendem o que é carreira tem mais a ver com o momento em que eles estão na empresa e com a aprendizagem que tiveram ao longo de sua carreira. Como exemplo, os profissionais que já passaram por outras empresas têm uma percepção mais ampla de conceito, e os que estão na Alpha por bastante tempo tendem a ver a carreira como algo a ser desenvolvido dentro da organização. Tal como os trainees que recentemente tinham ingressado na Logo tiveram uma percepção de carreira diferente dos ex-trainees, que já estavam estruturando seus planos profissionais na própria empresa.

Por seu turno, conclui-se que a Alpha não possui políticas e práticas de carreira eficientes para os empregados expatriados, o que, por vezes, os deixa angustiados, pois não sabem o que a empresa espera ou, até mesmo, acham que a mesma não quer investir mais neles ao

final da missão no exterior. Isso pode acarretar um desligamento da empresa e uma busca por novas oportunidades em outras organizações. Apesar de não haver um planejamento de carreira que inclua a expatriação, a maioria dos entrevistados afirma ter planejado ou pensou na expatriação como uma etapa do desenvolvimento da sua carreira. Uma prática citada é a avaliação do desempenho ou um feedback sobre a expatriação para eles saberem se estão seguindo o caminho certo para alcançar seus objetivos e se atingiram as expectativas da empresa na missão.

São poucos os entrevistados que têm um plano de carreira claro, com objetivos traçados. O fato de eles terem sido expatriados, “não representa ganhos dentro da hierarquia da empresa, mas, sim, ganhos de experiência profissional” (representante de RH). Isso mostra que, apesar da missão, o profissional não recebe uma promoção automática nem aumento de salário, mas o aperfeiçoamento com a experiência obtida, ao contrário do que ocorre com os ex-trainees após o término do programa.

Assim, percebe-se que a estrutura da empresa Alpha em relação ao planejamento da carreira e a atuação do RH não têm conseguido englobar as políticas e práticas necessárias para isso, o que tem acarretado uma desmotivação das pessoas e a procura por outras empresas, característica essa presente nas carreiras proteana (HALL, 1996) e de autogestão (FONTENELLE, 2005). Outros procuram ficar na empresa e esperam que a mesma proporcione oportunidades, em função de acreditarem em uma carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001). Outros entrevistados observam a responsabilidade que eles mesmos precisam ter para buscar seu espaço e novas oportunidades dentro da empresa.

É ressaltado que o cargo não é importante, mas sim as atividades e responsabilidades que os repatriados vão desenvolver nesse cargo, pois eles não querem ficar “jogados em um canto até que seja arrumado algo para fazer” (entrevistado P, repatriado). A nomenclatura do cargo não importa para eles, mas sim ter autonomia, responsabilidade e os desafios e atividades realizadas - o que não necessariamente precisa vir atrelado a uma ascensão de cargo. Até mesmo aqueles que voltaram como gerentes dizem-se insatisfeitos com o seu cargo, pois não recebem desafios e também porque eles viram “que lá fora as coisas acontecem e aqui não” (entrevistado L, repatriado), referindo-se à forma “engessada” que a empresa possui, conforme os relatos dos próprios entrevistados.

É interessante observar que um dos diretores, quando questionado sobre a recolocação dos expatriados, observou que isso acontece naturalmente e que o retorno viria com o tempo, citando como exemplo o Entrevistado L (repatriado), que foi bem recolocado. Entretanto, o mesmo observou que “hoje, mais do que antes [penso em sair da empresa]” (entrevistado L, repatriado) em função dos motivos citados anteriormente. Isso mostra que a empresa, por não possuir um acompanhamento dos repatriados, não tem noção do posicionamento deles e que muitas vezes a visão da empresa é diferente da visão do expatriado.

Em relação à relevância da expatriação para a carreira do indivíduo, a maior parte dos entrevistados consegue perceber como positivo. É referido que a expatriação agrega um diferencial em seus currículos, e que, quando eles voltam para o Brasil ficam mais visados na empresa, o que permite que sejam lembrados quando surgem outras oportunidades. Além disso, se eles vierem a sair da empresa, o fato de terem sido expatriados lhes dá vantagem sobre outras pessoas, pois a experiência internacional permite que a pessoa aprenda e desenvolva o domínio em outro(s) idioma(s) e também saiba lidar com diferentes culturas. Tal achado vai ao encontro da percepção dos trainees, como exposto anteriormente.

Outro fator relevante relatado é a comparação com as pessoas que ficam no Brasil, que continuam fazendo as mesmas coisas, sendo que as pessoas que vão viajar têm a oportunidade de se desenvolver por meio do conhecimento de outros processos. Esses novos processos permitem que a pessoa tenha um conhecimento maior de toda a cadeia produtiva ou do gerenciamento de uma empresa, o que ela considera muito importante. Esses relatos

também foram sinalizados pelos trainees, pois como eles passam por diversos treinamentos, acabam aprendendo mais sobre os processos na organização.

De forma geral, pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a carreira é feita pela trajetória na empresa, sendo que o fato de ter tido uma experiência internacional não é percebido como fator decisivo para o seu crescimento organizacional, ao contrário dos participantes dos programas trainee. Desse modo, o que mais impacta na relação carreira/expatriação tem sido a aprendizagem obtida, tanto em termos pessoais, conhecimento de outras culturas, como profissionais, abrangendo maior conhecimento da organização e tomadas de decisão. É valorizado também o fato de conhecer outras pessoas, que podem vir a ajudar no seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, ou seja, a possível ampliação das redes de contato, ou network. Assim, a expatriação tem um impacto positivo na carreira do indivíduo, especialmente ao que agrega a ele.

Em relação à carreira organizacional, não é possível afirmar se esta possui um caráter positivo ou negativo, pois depende de como a repatriação foi para cada um. Nesse caso, além de como foi o recebimento da pessoa pela sua área e pela empresa, há também as expectativas que a mesma cria, em função do status que esse processo tem dentro da empresa. E esse status existe mais em função de os colegas darem um alto valor ao processo, pelo fato de ter ido viajar para outro país, do que por parte da própria empresa.

Considerações finais

O conceito de carreira sofreu uma grande mudança e, conforme as relações de trabalho tornaram-se mais complexas, o significado da carreira também veio se ampliando e se modificando. A carreira pode ser vista como burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica (CHANLAT, 1995) e também pela perspectiva individual (BENDASSOLI, 2009) e organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001). Para as abordagens mais contemporâneas, apontam-se ainda a carreira proteana (HALL, 1996), a da autogestão (FONTENELLE, 2005), a multidirecional (BARUCH, 2006) e a carreira sem fronteiras (LACOMBE; CHU, 2005). Além dos tipos de carreira, é importante perceber o contrato psicológico que o empregado estabelece com a empresa, pois como esse não se constitui de um contrato escrito, mas sim de um entendimento entre as duas partes envolvidas, pode haver a construção de expectativas equivocadas para o empregado e por parte das empresas. Por isso, dá-se ênfase para o planejamento de carreira dentro de uma organização para que o indivíduo tenha bem claro até onde ele pode chegar naquela empresa e o que ele tem que fazer para chegar lá.

A carreira dos jovens trainees e a dos expatriados reflete esta realidade, na qual a relação entre organizações e seus empregados não é mais pautada pela estabilidade, tanto por parte do empregado, como do empregador. Ou seja, não há mais uma fidelidade por parte destes às organizações, e essas, por sua vez, convivem com a incerteza da permanência daqueles trabalhadores que se sobressaem (TAVARES et al., 2007; BALASSIANO; COSTA, 2006). Ainda, segundo Motta (2006), a construção da carreira gerencial é pautada pela expectativa de satisfação no trabalho e da obtenção de benefícios materiais, e, além disso, estes também buscam aprender e se desenvolver, para conquistar seus objetivos rapidamente. Com isso, a partir do momento em que as suas expectativas do profissional não condizem com o ofertado pela empresa, há uma tendência de mudar a organização e, inclusive, de redirecionar a carreira, conforme relatado pelos participantes do estudo.

A carreira, para os jovens trainees, é muitas vezes atrelada à satisfação, pois se considera que não só é possível buscar a realização no trabalho, mas é também necessário. Por isso, os entrevistados não apresentaram problemas ou preocupações em alterar sua trajetória profissional, pois consideram a carreira como parte de si, não necessariamente ligado a uma organização (FONTENELLE, 2005; LACOMBE; CHU, 2005; BARUCH, 2006). Já os ex-trainees

mencionaram mais objetivos profissionais ligados a Logo, configurando uma tendência à carreira organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001), fato que ajuda a compreensão da visão de carreira muito ligada à fase de vida do profissional.

A análise da carreira dos expatriados mostra que eles também têm diferentes noções de carreira, sendo que os conceitos que predominam são da carreira burocrática (CHANLAT, 1995), carreira proteana (HALL, 1996) e carreira de autogestão (FONTENELLE, 2005), além da percepção do desenvolvimento da carreira interna (STAHL; MILLER; TUNG, 2002; TUNG, 1998) e organizacional (DUTRA, 2007; BLAU, 2001).

Para os expatriados, a experiência internacional possibilita a aprendizagem, o crescimento profissional individual, a ampliação da visão estratégica, forma de auxiliar no desenvolvimento da carreira, maior competência para a tomada de decisão e ampliação do network interno. Como desafios, o de conciliar as expectativas da empresa com a do empregado, maior reconhecimento da expatriação, maior atuação do RH, retenção do conhecimento do expatriado e planejamento da carreira.

Em relação à análise de carreira, é interessante enfatizar que, apesar de a Alpha não contemplar a expatriação como uma etapa do plano de carreira profissional, 11 entrevistados planejaram ou pensaram nessa possibilidade como forma de desenvolver sua vida profissional. Apenas dois entrevistados (L e O) não tinham a intenção de ser expatriados, entretanto hoje veem a importância que esse processo teve no seu desenvolvimento profissional e individual. Assim, cabe questionar se, informalmente, a expatriação não está sendo mais valorizada do que as políticas de carreira da empresa sinalizam e se a expatriação vem tomando um status maior do que a empresa tem dado.

Entretanto, este status por ter participado de um programa, no caso dos trainees, às vezes representa inclusive alguns problemas no convívio com os demais colegas. A formalização destes com o plano de carreira e desenvolvimento na empresa Logo, por vezes, causa insatisfação nos colegas que não participaram do programa, tendo em vista que há maiores e melhores oportunidades aos ex-trainees.

Os expatriados e os trainees percebem que tiveram uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional e, assim, procuram se autovalorizar pelo conhecimento agregado. No entanto, ao observar que a empresa não está valorizando este profissional, este passa a visualizar a sua carreira de maneira interna, aquela que agrega ao indivíduo, e não mais a carreira desenvolvida dentro da organização. No caso dos expatriados, outro fator que contribui para essa nova percepção é a falta de oportunidades para mostrar o que aprendeu, ou seja, de receber novos desafios após o retorno à sede da empresa, pois, após o empregado abdicar do seu cotidiano, comprometer-se com a organização e assumir importantes projetos internacionais, a sua volta não pode ser considerada como a volta de uma viagem de negócios normal, mas precisa ser feito um levantamento do como ele pode contribuir com a organização e de que forma a empresa pode reconhecer a expatriação.

Além disso, é importante analisar que a estratégia da empresa está em levar o conhecimento para fora do Brasil, sendo assim, o conhecimento trazido pelos expatriados não faz parte da estratégia dela. Isso acaba refletindo na postura, atuação e abertura que a área de Recursos Humanos tem dentro da empresa em relação à expatriação. Como a organização não valoriza o conhecimento que é trazido na repatriação, o RH acaba não incorporando ações para essa prática. Ou seja, o desencadeamento da expatriação não depende somente do RH, mas sim de uma conscientização de toda empresa, pois da maneira que a área se encontra hoje, não possui autonomia suficiente para tomar ações que possam impactar na expatriação.

Observa-se, em paralelo, que os programas trainee são muito mais do que um processo de RH na empresa Logo, uma vez que ele envolve pessoas de diferentes setores e há um reconhecimento expressivo da diretoria em termos de apoio e investimentos nos mesmos.

Com isso, podemos inferir que a ligação com as estratégias da empresa são fundamentais para que estes processos tenham um resultado positivo, no sentido de reter os profissionais após estes longos e dispendiosos processos nas empresas. Isso evidencia que ainda há muito que se pensar no papel e na importância do RH nas estratégias empresariais.

Os processos discutidos nesse estudo mostram semelhanças: possível frustração dos empregados após o período de trainee ou expatriação devido à criação de expectativas em demasia por parte dos profissionais e/ou diferentes da empresa; são percebidos e planejados como uma forma de ascensão de carreira; e as empresas muitas vezes não tem conseguido criar políticas e práticas para reter esses talentos nas empresas. Cabe entender se é a empresa que não percebe como esses empregados trazem um diferencial para a empresa; se as políticas e práticas não são atraentes o suficientes para retê-los; ou se o intuito dos programas não é o de relacionar com a carreira e está ocorrendo uma divergência no entendimento do objetivo do programa trainee e dos expatriados.

Cabe ressaltar que muitos dos trainees selecionados podem vir a serem os futuros expatriados. As empresas devem analisar a importância da continuidade desses programas a fim de desenvolverem novos talentos. A relação dos trainees tornarem-se expatriados é pouco encontrada nos estudos estratégicos da área de RH, ainda que neste estudo fossem identificados três expatriados que são oriundos destes programas, cabendo assim, pesquisas nessa área.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, M. V. P. de; ALMEIDA, S. T. de; LEITE FILHO, C. A. P.; OLIVEIRA, A. A. R. de. Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 4, 2007, Resende. Anais... Resende, 2007.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Rev.*, v.16, n.2, p.125-138, 2006.

BENDASSOLI, P. F. Psicologia e trabalho. Apropriações e Significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BITENCOURT, B. M. Programas trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2011.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs Occupational committed and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review.* v. 11, p. 278 – 298, 2001.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.6, p. 67-75, nov.-dez., 1995.

CLARO, J. A. C.; TORRES, M. O.; JOÃO, B. N.; TINOCO, J. E. P. Estilo de Vida do Jovem da “Geração Y” e suas Perspectivas de Carreira, Renda e Consumo. In: SEMINÁRIOS EM

ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 13, 2010, São Paulo. Anais... São Paulo, 2010.

DUTRA, J. S. Administração de carreira. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM.

HALL, D. Protean careers of the 21st century. Academy of Management Executive, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HERMAN, J. L.; TETRICK, L. Problem-focused Versus Emotion-focused Coping Strategies and Repatriation Adjustment. Human Resource Management, v. 48, n. 1, p. 69-88, 2009.

INKSON, K. Understanding Careers. The metaphors of Working Lives. London: SAGE PUBLICATIONS, 2007.

INKSON, K.; HEISING, A.; ROUSSEAU, D.M. The interim manager: prototype of the 21st-century worker? Human Relations, v. 54, n. 3, p. 259-284, 2001.

IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. 10. ed. SP: MCGRAW-HILL, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, Anais ... [S.I.]: 2005. CD-ROM.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. Journal of World Business, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LUZ, R. Programas de Estágio e de Trainee: como montar e implantar. São Paulo: LTr, 1999.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da (orgs.). Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, p. 9-19.

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

SCHEIN, E. H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. Academy of Management Executive, v. 10, p. 80-88, 1996.

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

STAHL, G. K.; MILLER, E. L.; TUNG, R. L. Toward a boundary less career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. Journal of World Business, v. 37, p. 216 - 227, 2002.

STROH, L. K; GREGERSEN, H. B; BLACK, J. S. Closing the Gap: Expectations versus Reality Among Repatriates. Journal of Business, v. 33, n. 2, p. 111-124, 1998.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of career sand expectations among Finnish expatriates. International Journal of Human Resource Management, v. 14, n. 7, p. 1132-1151, 2003.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. A Gestão de Pessoas no Brasil. Virtudes e Pecados Capitais. Estudos de Caso. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

TAVARES, E.; PIMENTA, R.; BALASSIANO, M. Carreira no Futebol como Exemplo

de Carreira sem Fronteira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais ... [S.l.]: 2007. CD-ROM.

TOLEDO, S. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e

profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, Anais ... [S.l.]: 2006. CD-ROM.

TREVISAN, L. Produtividade, Gestão de Carreiras ou Convivência Inteligente com o Inevitável? As trajetórias profissionais na era da incerteza. In: VELOSO, E.; TREVISAN, L. (orgs.). Produtividade e Ambiente de Trabalho: Gestão de Pessoas e Carreiras. São Paulo: Ed. SENAC, 2005.

TOLFO, R. S. A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. POT – Revista Psicologia: organizações e trabalho, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TULGAN, Bruce. Generational Shift: what we saw at the workplace revolution. RainmakerThinking. 17/09/2003. Disponível em: <<http://www.rainmakerthinking.com/pdf%20files/genshift.pdf>>. Acesso em: nov. 2011.

TUNG, R. L. Career Issues in International Assignments. The Academy of Management Executive. v. 11, n. 3, p. 241-244, 1988.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. Journal of World Business, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.