

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL/MG

MARIA VANESSA DE OLIVEIRA

PROGRAMA *TRAINEE* NO BRASIL

**VARGINHA/MG
2023**

MARIA VANESSA DE OLIVEIRA

PROGRAMA *TRAINEE* NO BRASIL

Trabalho de conclusão de PIEPEX apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Rodrigues de Souza

**VARGINHA/MG
2023**

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o Programa de *Trainee* (PGT) no Brasil. Para tal, tratará, inicialmente, do contexto em que ele surgiu; para, em seguida, abordar sua conceituação, as principais diferenças entre estágio e PGT, quais tipos de PGT existentes, seu funcionamento e as principais vantagens e desvantagens do programa. Assim, a metodologia seguida foi a pesquisa bibliográfica, utilizando-se artigos científicos. A metodologia adotada foi a pesquisa por artigos científicos publicados no período informado abaixo visando explorar o assunto em busca de resultados que faz entender mais sobre o assunto. Ao final do trabalho foi possível compreender o PGT, além de verificar as principais vantagens e desvantagens em fazer parte dele, uma vez que, considerando o mercado de trabalho atual, ele é uma das formas de inserção dos jovens nesse mercado, possibilitando-o começar a construção de sua carreira profissional. Assim, o participante obtém a chance de receber investimentos em sua capacitação, além de conseguir uma comunicação mais próxima com dirigentes da empresa, de forma a promover maiores chances de engrandecimento profissional e *networking*. O profissional capacitado é contratado perante CLT (Consolidação das Leis Trabalho) e dispõe de seus direitos aos mesmos benefícios oferecidos aos demais empregados.

Palavras-chave: Programa de *Trainee*. Mercado de Trabalho. Profissional Capacitado. Carreira Profissional.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the Trainee Program (PGT) in Brazil. To do so, it will deal, initially, with the context in which it emerged; to then address its conceptualization, the main differences between internship and PGT, which types of PGT exist, how it works and the main advantages and preservation of the program. Thus, the methodology followed was bibliographical research, using scientific articles. The methodology adopted was the search for scientific articles published in the period informed below in order to explore the subject in search of results that make one understand more about the subject. At the end of the work, it was possible to understand the PGT, in addition to verifying the main advantages and permanence of being part of it, since, considering the current job market, it is one of the ways of inserting young people in this market, allowing them to start building your professional career. Thus, the participant gets the chance to receive investments in their training, in addition to achieving closer communication with company leaders, in order to promote greater chances of professional advancement and networking. Qualified professionals are hired under the CLT (Consolidation of Labor Laws) and are entitled to the same benefits offered to other employees.

Keywords: Trainee Program. Job market. Qualified Professional. Professional career.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Contexto do Programa de <i>Trainee</i> (PGT)	6
2.2 Conceito	6
2.3 Diferença entre Estágio e <i>Trainee</i>	7
2.4 Tipos de PGT	8
2.5 Funcionamento dos PGT	10
2.6 Vantagens e desvantagens do PGT	12
3 METODOLOGIA	14
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa abre o processo de *trainee* planejando contratar funcionários que estejam recém-formados ou encontram-se na reta final da universidade. O propósito é treinar essas pessoas para qualificá-las ao mercado de trabalho e que futuramente elas possam ocupar cargos de lideranças. Além da aplicação financeira que esses gestores fazem para esse processo, eles apostam que virá projetos inovadores aplicados para o crescimento da entidade.

O intuito das organizações é que o profissional *trainee* passe em todas as áreas da empresa, para que seja treinado e desenvolvido um amplo aprendizado das funções, assim terá a oportunidade de transitar em vários setores da empresa, com o propósito de adquirir conhecimento visando o olhar de liderança e gestão. Isso permitirá, também, que ele identifique o setor da empresa com o qual possui mais afinidade para que, ao final do programa, caso seja efetivado, possa ser alocado no setor que combine mais com seu perfil.

A finalidade deste trabalho é mostrar como funciona o processo de *trainee* no Brasil, elencando suas vantagens e desvantagens para o participante. Assim, baseou-se em uma revisão bibliográfica para mostrar as nuances desse programa, destacando, inclusive, as etapas do processo seletivo a que os jovens se submetem. Por fim, ficará evidente que o *trainee* é um grande investimento da empresa e ao mesmo tempo é uma entrada muito concorrida pelos recém-formados.

O presente trabalho é composto por seis seções. Além desta introdução, a seguinte seção irá abranger a revisão de literatura em seis subseções acerca do conceito do programa, na terceira seção será apresentada a metodologia utilizada, na seção seguinte será abordada às análises de discussões e por fim serão realizadas as considerações finais, seguidas do referencial bibliográfico utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DO PROGRAMA DE *TRAINEE* (PGT)

A expressão *trainee*, segundo Vasconcelos et al (2018), tem origem inglesa cujo significado é treinamento. Nessa mesma linha Dobermann (2006 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018) afirma que o termo se refere a áreas de negócios onde as empresas podem treinar ou “reciclar” equipes de trabalho. Ainda segundo Vasconcelos et al (2018), o programa de *trainee* está consolidado no cenário brasileiro desde a década de 1990 e envolve o processo de formação de profissionais como meio de ascensão e desenvolvimento dentro de uma organização. Ademais, decorre da demanda de profissionais qualificados para impulsionar o crescimento acelerado do comércio em combinação com fatores competitivos internacionais (VASCONCELOS et al., 2018). Assim, foi introduzido no Brasil quando as empresas brasileiras sentiram a necessidade de funcionários com diferentes competências para poderem competir em um mercado mais competitivo.

Portanto, para sobreviver, necessitou repensar a gestão de pessoas e da empresa, como os aspectos relacionados aos produtos e sua qualidade (RISK, 2010; SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018).

2.2 CONCEITO

Os Programas de *Trainee*, então, para Botelho (2007 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018) representam recrutamento por profissionais de Recursos Humanos, principalmente para jovens que concluíram ou estão concluindo o ensino superior e em alguns casos, graduado. O objetivo básico é preparar esses jovens para cargos de média gerência, como líderes e supervisores, em um curto período de tempo. Por isso, as empresas oferecem cursos de formação que abrangem diferentes áreas da organização de forma a adquirir rapidamente conhecimentos e uma perspectiva sistemática.

Nesse sentido, Caldas, Bresler e Oliveira (1996 *apud* VASCONCELOS et al., 2018), de forma mais técnica, sugerem que o programa de *trainee* é um método, escolhas e técnicas voltadas para a preparação dos novos profissionais recém-formados ou que se encontram em fase

final de conclusão do ensino superior, correspondendo a um perfil de pessoas com idade entre 20 a 30 anos.

O programa, portanto, atrai e apoia jovens com potencial intelectual em início de carreira que desejam avançar em suas carreiras profissionais, obtendo uma visão abrangente de todos os processos organizacionais (SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018).

Vale ressaltar que tais programas, de acordo com Madeira (2013), são um grande investimento das organizações com o intuito de atrair, através do recrutamento e seleção; desenvolver, pela formação com o treinamento e desenvolvimento; e reter jovens universitários, recém-licenciados ou finalistas, tendo como áreas de referência a engenharia e finanças, mas sem impossibilitar à candidatura de jovens de outras áreas.

Por fim, Leal (2007 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018) descreve o conceito de *Trainee* como um jovem funcionário que ingressa em uma organização, passa por um processo diferente dos outros colaboradores por um determinado período de tempo e é caracterizado como um contratado em treinamento. Durante o tempo de participação no Programa, o jovem está, portanto, preparado para ingressar em um nível técnico superior, bem como em um cargo de liderança no nível de supervisão ou gerência.

E o SEBRAE (2017 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018), conclui afirmando que o Programa de *Trainee* é visto como uma oportunidade de preparar pessoas para enfrentar desafios de forma que possam assumir cargos estratégicos em qualquer organização ao final do programa.

2.3 DIFERENÇAS ENTRE ESTÁGIO E *TRAINEE*

Segundo o SEBRAE (2017), a distinção principal entre um programa de estágio e um de *trainee* é que, ao final deste último, o profissional está pronto para assumir a gestão, isso é, cargo de liderança.

Quadro 1: Diferença entre os programas de *trainee* e estágio.

	PROGRAMA DE TRAINEE	PROGRAMA DE ESTÁGIO
OBJETIVO	É ensinado a gerenciar uma empresa.	Finalidade do programa de estágio é ensinar o estudante a “trabalhar”.

Continua.

Continuação.

PERFIS DESEJÁVEIS	Focam-se em jovens recém-formados (até três anos após a graduação) ou que estão cursando o último ano da faculdade, de modo que estão mais maduros para passar para a fase de “imersão gerencial”.	Preferência para os candidatos que se encontram nos primeiros anos de faculdade, para atuarem prestando auxílio na realização de tarefas burocráticas e de baixo grau de complexidade.
TAREFAS A EXECUTAR	Fazer o <i>job rotation</i> por diversas áreas da organização para conhecer melhor a empresa e executar atividades de grande complexidade (caráter decisório).	As tarefas podem ser facilitadas em um estágio, geralmente apoiando a área de atuação.
TEMPO DE PROGRAMA	Aprofunda seus conhecimentos em uma empresa por um período que varia de seis meses a quatro anos, de forma que quanto maior o nível de responsabilidade que a empresa deseja, mais longo é o programa.	Segundo a lei de estágio sua duração é limitada ao tempo de aprendizado em um mesmo órgão ou empresa por até dois anos (exceto para o caso de portador de deficiência).

Por fim, importante destacar, e ainda de acordo com SEBRAE (2017), que outro fator diferenciador do estágio para com o *trainee* é a base legal em que estão amparados. O estágio é regido pela Lei nº. 11.788/2008, enquanto os programas de *trainee* são pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Completando, Factorial H.R. (2021), além da forma de contratação, o *trainee* conta com salários mais atrativos, benefícios como 13º salário, férias remuneradas, FGTS, carga horária de acordo como contrato da empresa, constantes treinamentos, envolvimento em grandes projetos, contato com lideranças, grande chance de ser efetivado.

2.4 TIPOS DE PGT

A abertura de um PGT costuma ter objetivos diferentes dependendo do momento em que a empresa está no mercado. Assim, podem ser citados seis tipos de PGT, sendo este: *Trainee* Corporativo, *Trainee* Especialista, *Trainee* Executivo, *Trainee* Gerência de Loja ou Produto, *Trainee* Comercial e *Trainee* Big 4 (LISTAGEM 2020).

Quadro 2: Diferentes tipos de PGT.

Denominação	Descrição do perfil
Trainee Corporativo	As organizações selecionam profissionais que se encontram no último ano da faculdade ou que têm até dois anos de formados. em geral, são direcionados para candidatos dos cursos de administração, engenharias, economia, marketing e relações internacionais para área de negócio/corporativas, embora esses cursos não sejam os únicos que se enquadram.
Trainee Especialista	O foco é o desenvolvimento técnico em áreas como Engenharia ou Tecnologia. O objetivo é, portanto, investir no desenvolvimento de profissionais - especialistas - em determinada área (LISTAGEM, 2020).
Trainee Executivo	Conhecido como a versão mais antiga dos programas de <i>trainee</i> . Neste, em vez de o foco ser em profissionais recém-formados, ele visa profissionais com pelo menos dois a cinco anos de formação. É por isso que geralmente exigem uma experiência profissional como analista, sendo um diferencial quem está cursando ou concluiu a pós-graduação ou MBA. Os profissionais participantes já chegam ocupando funções gerenciais, de forma a serem treinados para ocupar cargos ainda mais altos (LISTAGEM, 2020).
Trainee Loja, Produto (Varejo)	São programas criados por grandes redes varejistas para treinar gerentes de loja ou gerentes de produto (com foco em moda), compras ou gestão de negócios (foco escritório matriz). Dessa forma, eles são treinados e qualificados para administrar grandes lojas e se tornarem gerentes com as competências desejadas da empresa organizadora do programa (LISTAGEM, 2020).
Trainee em Consultoria e Auditoria	Podem se candidatar a esses programas graduados do quarto semestre de graduação ou no máximo dois anos de graduação com cursos de administração, contábeis, direito, engenharias, economia e relações internacionais. Os planos de desenvolvimento são traçados no trabalho e os <i>trainees</i> são alocados em diferentes projetos (clientes) ao longo de sua carreira na empresa. Importante ressaltar que embora a faixa salarial seja abaixo da média, os diferenciais estão nos benefícios, quais sejam: reembolsos de até 85% da graduação, auxílio idiomas, convênios, participação nos lucros e a possibilidade de se tornar sócio.

Continua.

Continuação.

<p><i>Trainee com foco Comercial</i></p>	<p>O profissional tem uma carga intensiva de treinamento em alguma linha ou categoria de produto e fica “no campo” a maior parte do tempo. As formações desejadas são bem diferentes, mas destacam o perfil comportamental. É comum também que algumas contratações sejam em formato de pessoa jurídica.</p>
---	--

2.5 FUNCIONAMENTO DOS PGT

Segundo Sangaleti, Almeida e Castegnaro (2018), a proposta da maioria dos Programas de *Trainee* é permitir que o candidato atue em mais de uma área profissional, ampliando assim o entendimento geral do negócio para que ele possa alcançar uma posição de liderança. Vale ressaltar que quanto tempo leva para chegar lá depende de cada indivíduo.

Esses programas costumam durar de um a dois anos e podem ser vistos como um processo de treinamento e seleção para construir o futuro da organização (VASCONCELOS et al., 2018). Em outras palavras, segundo Fleury (2002 *apud* BITENCOURT, 2011), estes são programas utilizados pelas organizações com objetivo de renovar o quadro e preparar talentos para demandas futuras de pessoal.

Dito isso, passa-se a análise das etapas do processo seletivo. Considerando Bitencourt (2011), os Programas de *Trainee*, na sua maioria, se configuram com etapas semelhantes em seus processos seletivos, mesmo que propostas por organizações diferentes. Essas etapas, de acordo com a equipe de uma empresa de consultoria especializada neste tipo de Programa, são: divulgação; inscrições no site da empresa/consultoria/agência; testes online; dinâmicas de grupo; avaliação oral de idiomas; entrevistas individuais; e, painéis, com a presença dos gestores e/ou profissionais da área de recursos humanos da empresa contratante.

A etapa de divulgação é composta por visitas às principais universidades do País ou da região foco da organização, por meio de palestras, feiras e eventos promovidos para este fim; Distribuição de material de divulgação do PGT; divulgação por meio da internet, como nos sites das empresas, envio de e-mails para o cadastro da consultoria/agência, utilização de redes sociais, entre outros meios de comunicação (BITENCOURT, 2011).

A etapa seguinte é a das inscrições, e ainda de acordo com Bitencourt (2011), geralmente, acontece de forma online, por meio do site institucional da empresa contratante, ou da contratada, no caso de uma consultoria contratada para a execução desta etapa do Programa. Além disso, o SEBRAE (2017 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018) afirma que é justamente nessa fase que os recrutadores da empresa avaliam o perfil do candidato, levando em consideração os requisitos básicos do cargo, como currículo, cursos concluídos, vivência no exterior e fluência em língua estrangeira. Em seguida, há “avaliações online” que avaliam português, língua estrangeira e conteúdos específicos da área de atuação que o candidato se inscreveu.

Para o SEBRAE (2017 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018), o próximo passo é a chamada “dinâmica de grupo”. É considerado um dos filtros mais importantes para medir a atitude social e a habilidade técnica de um aspirante a *Trainee*. Personalidade, trabalho em equipe, criatividade e comunicação são as características mais observadas neste processo. Após essa etapa, há uma prova de inglês oral que avalia a capacidade de comunicação em inglês e a complexidade do raciocínio nesse idioma.

Em seguida, é desenvolvida uma atividade denominada “painel de negócios”, onde é apresentado um caso complexo onde os candidatos têm um tempo limitado para encontrar uma solução. Geralmente, essa é a primeira etapa em que os diretores observam os candidatos e, se forem aprovados, podem passar para a próxima etapa, que é a entrevista. Para muitos candidatos, esta é a última etapa, que aparece como critério de desempate, visto que esta controla o nível de conscientização da organização e do mercado e das atividades que desenvolve (SEBRAE, 2017 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018).

Importante destacar que as etapas são todas eliminatórias, o que leva a um rápido afunilamento no número de candidatos no decorrer do processo seletivo, que pode ter até seis meses de duração, culminando com a contratação dos novos *trainees* (BITENCOURT, 2011). Assim, os candidatos aprovados são direcionados para a organização dentro da área que escolheram no início do processo ou para aquelas que mais se destacaram (SEBRAE, 2017 *apud* SANGALETTI; ALMEIDA; CASTEGNARO, 2018).

Finalizada a análise do processo seletivo, passa-se a abordagem da segunda fase do Programa: o Treinamento e Desenvolvimento. Essa etapa faz parte de um dos diferenciais dos Programas *Trainee*, pois é um dos motivos que levam os candidatos a disputarem as concorridas

vagas deste programa (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005 *apud* BITENCOURT, 2011). Assim, para Vargas e Abbad (2006 *apud* BITENCOURT, 2011), o treinamento refere-se aos eventos educacionais compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação final, que visam melhoria e desenvolvimento no desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aprendizagem para o trabalho. Vale dizer que nos PGT, a carga de treinamento é considerada intensa e com alto nível de excelência e de exigência, mas de fundamental importância para a carreira e desenvolvimento dos participantes e da empresa (FERREIRA, 2008 *apud* BITENCOURT, 2011).

Conclui Bitencourt (2011) que essa etapa representa uma fase crucial dos PGT devido à intensidade com que ela ocorre. Além disso, dependendo dos objetivos e da disponibilidade de verba da empresa, geralmente, dura até dois anos e compreende visitas técnicas às demais unidades da organização, cursos, palestras, acompanhamento de tutores da empresa, participação em reuniões estratégicas, entre outros. Ressalta-se que, em algumas organizações, essa etapa tem seu final com a apresentação de um projeto elaborado pelo *trainee* que contenha uma ou mais ideias inovadoras para empresa, ou até um relatório final das atividades desenvolvidas no decorrer do Programa.

Por fim, há uma avaliação a respeito das atividades desenvolvidas pelo *trainee*, que, muitas vezes, culmina com a possibilidade de ele ser efetivado ou não. Caso ocorra, ele é alocado na área de trabalho, de acordo com a compatibilidade apresentada entre seu perfil e a área escolhida, considerando as necessidades da empresa (BITENCOURT, 2011).

2.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PGT

Para Araujo (2019), considerando que as Instituições de Ensino Superior (IES) trabalham somente as competências e habilidades técnicas, os PGT tornam-se uma oportunidade que o jovem formando tem de deixar emergir suas competências e habilidades gerenciais, recebendo uma capacitação profissional generalista, isto é, o programa apresenta-se como uma alternativa eficaz para a formação profissional, alinhando teoria e prática.

Além disso, para os *trainees* o PGT é uma boa oportunidade de ascender rapidamente na carreira. Afinal, para além de toda a formação que vão adquirir e que permitirá desenvolver determinadas capacidades, eles auferem remunerações muitas vezes acima da média de mercado

para o seu nível profissional, possibilidade de efetuar viagens nacionais e internacionais, plano de carreira com acompanhamento de tutores, exposição à novos desafios, bem como a abertura a novas perspectivas profissionais. O envolvimento e participação no decorrer de um PGT no seio de uma grande empresa também acaba por oferecer qualificações para ser, o *trainee*, pretendido e solicitado por outras organizações semelhantes (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005 *apud* MADEIRA, 2013).

Complementarmente, Carvalho (2015) refere algumas das vantagens de participar no PGT, nomeadamente compreender todos os aspectos da empresa, uma vez que a maioria destes programas aplica um processo de rotação de trabalho (*job rotation*) onde os profissionais passam por diferentes áreas da empresa, entender como é o funcionamento da organização por completo, possibilitar uma melhor comunicação com todos os setores e ainda se decidir por qual área vai de fato se interessar; possibilitar a ascensão rápida, já que são oferecidas oportunidades em cargos de gestor para os *trainees* que mais se destacam ao longo dos programas; orientação e contato com os líderes, uma vez que o jovem costuma ser acompanhado e orientado de perto pelos líderes, que se tornam seus mentores e, assim, podem compartilhar experiência de mercado; formação avançada, pois os jovens participam de capacitações bastante atualizadas, cursos técnicos e comportamentais; rede de contatos, uma vez que ao circular por diversos setores da organização, passa a conhecer muitos profissionais importantes no ramo; tempo para aprender, pois os participantes têm tempo (de um a três anos) para aprender a executar bem determinada função ou atuar em uma área específica, ao mesmo tempo em que se preparam para assumir posições de liderança, o que não acontece com estágios normais; e, os benefícios, como assistência médica, odontológica, previdência privada, seguro de vida, auxílio-alimentação e transporte.

Considerando, então, as empresas, as principais vantagens da implantação de um programa de *trainee*, segundo Luz (1999 *apud* ARAUJO, 2019), consistem em: mão de obra qualificada, com alto potencial e sem vícios; garantia de continuidade da cultura da empresa; profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios; independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores; profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas; possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial. Com isso, a empresa tem

os recursos necessários para desenvolver as competências essenciais ao nível gerencial, o que permitirá o sucesso da empresa (BITENCOURT, 2011 *apud* ARAUJO, 2019).

Em se tratando as desvantagens, tem-se a criação expectativas nos candidatos durante o processo de seleção que acabam por não corresponder à realidade no decorrer do programa e que leva ao descontentamento dos mesmos (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005 *apud* MADEIRA, 2013). Além disso, continua Bitencourt e Piccinini Rocha de Oliveira (2012 *apud* VASCONCELOS, 2018), que o PGT pode ser visto como fonte de prejuízo se o descontentamento do participante culminar em sua saída ao final do programa.

Ressalta-se ainda que, ao se pensar em agregar pessoal e preparar talentos vindos do PGT para futuras demandas, pode haver competição interna entre veteranos e os *trainees*, pois os interessados em fazer grandes investimentos neles podem começar a vê-los como uma fonte de ameaça, visto que são capacitados para assumir a área de gestão da empresa (VASCONCELOS, 2018).

Nesse sentido, segue Barbosa (2019), elencando outras desvantagens do PGT, quais sejam: requisições do processo seletivo, uma vez que além de ser longo e exigir muita dedicação dos candidatos, eles podem ser considerados um “segundo vestibular”, devido a elevada concorrência; mutabilidade é quase sempre uma exigência, já que a maior parte das empresas que os contratam, exigem que eles mudem de cidade, estado ou até mesmo de país; por fim, há uma alta exigência por resultados, afinal as organizações investem em grande escala neles, com treinamentos de qualidade e, por isso, esperam ver resultados práticos desses treinamentos, de forma que o interessado é considerado um funcionário em potencial e a organização espera resultados rápidos e satisfatórios do mesmo.

3 METODOLOGIA

No presente estudo foi adotado a pesquisa básica, pois visa gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência. Assim, adotou-se como objetivo a pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que busca descrever um fenômeno para obter maior familiaridade com ele para obter sua compreensão (RAMPAZZO, 2005). Assim, a pesquisa ocorreu na perspectiva da revisão de literatura, a qual se fundamenta em estudos já publicados sobre os aspectos referentes aos programas de *trainee* no Brasil.

Para tanto, foi feito um levantamento bibliográfico nas bases de dados científicas Google Scholar e em outros sites de pesquisas, visto que possibilitou uma cobertura simplificada da literatura científica e acadêmica em relação aos demais trabalhos e artigos publicados.

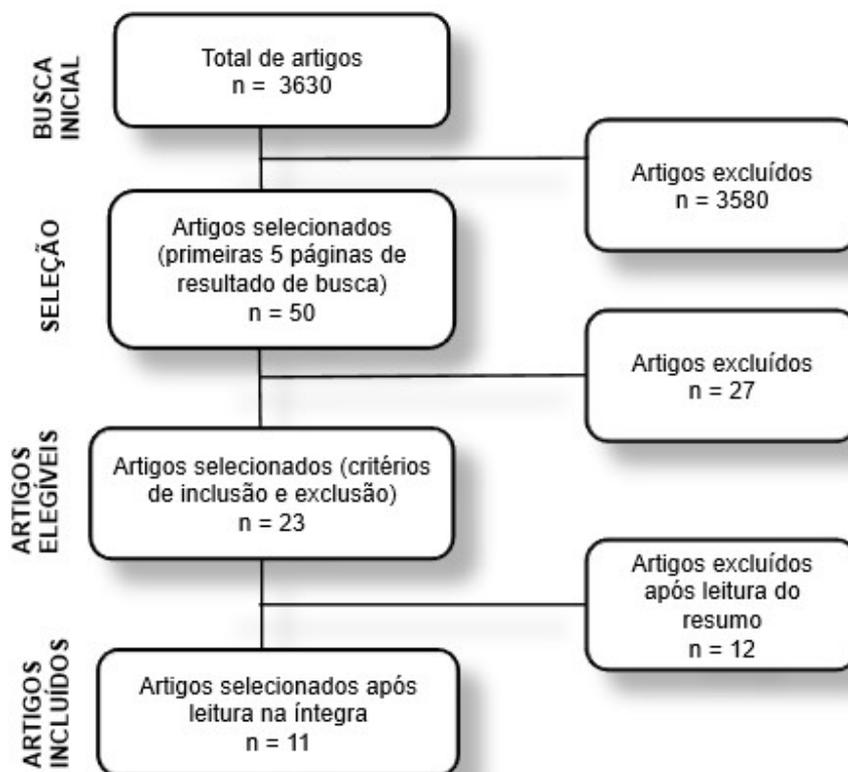
Para delimitar a busca, o corpus do estudo foi composto por artigos científicos originais e de revisão, de forma que foram considerados critérios de inclusão amostras com publicações entre os anos de 2015 a 2023, disponíveis de forma on-line e gratuita, escritas em português e inglês. Foram excluídas literaturas que não se enquadravam dentro do período cronológico escolhido (2015 a 2023) para a busca dos arquivos e que divergiam da temática escolhida. Durante essa etapa, os artigos foram identificados, a partir dos seguintes descritores de busca com operadores booleanos: “(Programa *Trainee*) AND (Brasil OR empresas brasileiras)”, de forma para a coleta foram consideradas as publicações surgidas nas 5 primeiras páginas de resultados de busca, visto que, após leituras dos arquivos encontrados embasou as referências que propôs à pesquisa.

Diante das pesquisas realizadas pode-se discutir e analisar os artigos para decidir como o trabalho ficaria estruturado e como os assuntos seriam abordados, de modo com o objetivo de elencar o assunto do mesmo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Foram encontrados 3630 artigos na busca inicial por meio da base de dados pesquisada e aplicação do período cronológico escolhido (2015 a 2023), pois são estudos e pesquisas mais recentes, sendo que destes apenas 50 foram selecionados, visto que apareceriam nas 5 primeiras páginas dos resultados de busca, compondo a etapa de seleção. Desse total 23 foram selecionados após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, constituindo a etapa de elegibilidade. Logo, do total restaram 11 publicações que foram incluídas no estudo após avaliação na íntegra (Figura 1).

Figura 1. Fluxograma do processo de busca.



Fonte: Autora, 2023.

Com relação aos estudos selecionados, as informações dos mesmos são dispostas no quadro 3.

Quadro 3. Dados dos estudos selecionados para compor o estudo.

Ano	Autores	Objetivo	Metodologia
2015	Martins e Cunha	Discorrer sobre a retenção de talentos, explorando as novas tendências em retenção.	Revisão bibliográfica
2015	Oliveira e Barbosa	Analisar o conteúdo da comunicação de anúncios e de cartazes informativos de 75 processos seletivos para programas de <i>trainees</i>	Análise de conteúdo

Continua.

Continuação.

2016	Correia e Cardoso	Discutir o discurso da excelência empresarial e sua influência sobre os candidatos dos programas	Análise de conteúdo mediante abordagem qualitativa
2017	Scholze et al.,	Apresentar um estudo sobre a realização de programas de <i>trainee</i> , voltado para o desenvolvimento dos talentos dentro da organização durante o período do programa	Pesquisa bibliográfica, qualitativa do tipo exploratória, através de entrevistas realizadas com pessoas que participam ou já participaram de programas de <i>trainee</i>
2017	Luz	Análise do processo de produção da subjetividade de jovens sob a influência dos programas de <i>trainee</i>	Estudo exploratório mediante abordagem qualitativa, usando a entrevista como meio de coleta de dados
2018	Ortiz	Avaliar a efetividade de programas de <i>trainee</i>	Estudo de caso com grupo de colaboradores de uma instituição financeira brasileira
2018	Souza	Analisar a relação entre a origem sócio econômica dos participantes das seleções para estágio e <i>trainee</i> e a conquista das vagas ofertadas	Pesquisa qualitativa mediante realização de entrevistas com dez <i>trainees</i> de uma organização e pesquisa quantitativa mediante aplicação de um questionário online direcionado a estagiários e <i>trainees</i>
2018	Vasconcelos et al.,	Compreender a importância do programa de <i>trainee</i> para o desenvolvimento de talentos na EBBA em Teresina-PI	Estudo de caso mediante abordagem exploratória, descritiva e qualitativa, usando a entrevista como coleta de dados

Continua.

Continuação.

2019	Sousa e Silva	Avaliar se os <i>trainees</i> têm suas expectativas atendidas com o programa de <i>trainee</i>	Pesquisa qualitativa e quantitativa, usando dados primários obtidos através de pesquisa transversal não probabilística com o público alvo escolhido e dados secundários mediante uso de questionário e literatura científica
2021	Loureiro Junior	Entender em que medida é possível estabelecer uma relação entre os jovens talentos selecionados em programas de <i>trainee</i> oferecido por empresas globais e a construção da carreira internacional	Pesquisa de caráter empírica exploratória, com uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas realizadas com jovens <i>trainees</i> e expatriados de distintas empresas
2022	Jardim	Promover uma reflexão nas dimensões educativa e social de determinado programa de formação na modalidade <i>trainee</i> e sua contribuição para a trajetória profissional de jovens recém-licenciados no mercado de trabalho	Estudo de caso realizado numa organização empresarial Brasileira, mediante abordagem qualitativa

Fonte: Autora, 2023.

Mediante análise dos estudos selecionados pode-se compreender que em um ambiente marcado pelo processo de globalização econômica, onde a transferência de dados, informações e capital é mais rápida e fácil, as empresas globais buscam formas de se manterem mais competitivas como forma de disputar em um ambiente global. Uma das formas pelas quais essas diversas empresas globais buscam se diferenciar no mercado é investindo na criteriosa seleção de jovens talentos em diversos países do mundo mediante adoção dos programas de *trainee*.

O processo de *trainee* é um programa de treinamento e desenvolvimento geralmente oferecido por empresas para recrutar e preparar jovens profissionais recém-formados para carreiras de liderança. No Brasil, muitas empresas de grande porte, como as montadoras de automóveis, bancos e empresas de tecnologia, oferecem programas de *trainee* para recrutar jovens talentos.

Segundo Sousa e Silva (2019), os programas de *trainee* são programas que requerem um elevado investimento, bem como uma grande quantidade de treinamentos e workshops. Esses programas visam atender a demanda de empresas que precisam pensar estrategicamente no futuro, bem como de jovens que sonham em trabalhar em empresas multinacionais, gerenciando grandes projetos e causando impacto em uma organização.

Nesse cenário, o estudo de Oliveira e Barbosa (2015), que analisou o conteúdo da comunicação dos editais e cartazes informativos para o processo seletivo dos programas de *trainees*, concluiu que é importante ter clareza na comunicação do processo seletivo quanto as qualidades esperadas dos seus futuros colaboradores para atrair jovens adaptados à cultura da empresa e cujas competências correspondam às reais necessidades da empresa.

Conforme aponta o estudo de Loureiro Junior (2021), o qual quis estabelecer uma relação com os *trainees* e a construção de uma carreira profissional, um programa de *trainee* pode ajudar o jovem a adquirir habilidades e alavancar uma carreira que ajude e aumente sua visibilidade, contudo para tal processo o *trainee* deve demonstrar interesse ao seu superior e construir uma rede de contatos. Para isso, as empresas utilizam fatores voltados à qualificação, como diferenciação intelectual, adequação profissional e foco no desenvolvimento de competências, para que os jovens passem no programa de treinamento e avancem para cargos de liderança. Para o *trainee*, o programa é apontado como uma oportunidade de ascensão rápida, mas também uma oportunidade de receber treinamento e outros investimentos educacionais, como incentivos financeiros para cursos de pós-graduação e especialização.

Segundo o autor (LOUREIRO JUNIOR, 2021), os programas de *trainee* são uma das formas de entrada no mercado de trabalho de jovens recém-formados ou que estão em fase de conclusão do curso. Para esses novos profissionais, o programa oferece uma oportunidade de crescimento acelerado e diferenciado na carreira, e para as empresas é uma forma de investimento para atrair e desenvolver esses novos talentos para os cargos de futuros líderes da empresa.

Os *trainees* são, portanto, pessoas criativas e dinâmicas que se destacam desde os processos seletivos para sua primeira ascensão profissional e veem nesses programas uma forma diferente de iniciar a carreira profissional. Dessa forma, muitos jovens que se inscrevem nos programas de *trainee* veem nisso uma oportunidade de perceber o eminente crescimento acelerado e se desenvolver profissionalmente.

Sendo assim, Souza (2018) aponta que os programas de *trainee* são introduzidos no Brasil porque o mercado precisa de profissionais qualificados para promover o crescimento acelerado dos negócios, e têm sido implantados para preparar pessoas qualificadas dentro das organizações, tendo como foco a sobrevivência da empresa. Destaca-se ainda, que na legislação trabalhista brasileira não há nada que diferencie o *trainee* dos demais trabalhadores, conforme ocorre no caso do estagiário, de forma que o *trainee* apresenta vínculo empregatício juntamente com os demais direitos trabalhistas que cabem aos trabalhadores, tal como férias, décimo terceiro salário e fundo de garantia por tempo de serviço.

Assim, as empresas têm introduzido programas de *trainee* com o objetivo de encontrar e adequar jovens profissionais ao perfil desenhado pelas organizações, visando aliar a cultura da empresa aos seus próprios objetivos. O programa é compreendido como sendo um sistema de técnicas direcionado para a preparação de seus participantes. Como exemplo de adoção desses programas, Vasconcelos et al., (2018), analisaram a importância do programa de *trainee* no que tange ao desenvolvimento de talentos na Empresa Brasileira de Bebidas Alcoólicas (EBBA) em Teresina-PI. No estudo em questão os autores apontam que o *trainee* tem a oportunidade de desenvolver os conhecimentos e competências adquiridos na universidade dentro de uma organização, e a partir disso reconhecer as suas aptidões ao longo de um período de preparação para atuar em cargos de liderança. Dessa forma, os jovens podem visualizar novas ideias que terão um impacto positivo na organização.

Ao mesmo tempo, os autores (VASCONCELOS et al., 2018) também apontam algumas desvantagens do programa de *trainee* como o fato de a empresa não conseguir encontrar candidatos com as qualidades desejadas ou a desistência dos melhores candidatos em participar do programa. Diante disso, a empresa seleciona as melhores competências que desejam para desenvolver as aptidões de colaboradores qualificados no processo conforme suas demandas.

Dessa forma tem-se que além da qualificação dos futuros colaboradores, o programa de *trainee* é uma fonte de enriquecimento e sucesso para as empresas. Também deve ser observado

que o programa de *trainee* é um mecanismo pelo qual as empresas podem se diversificar umas das outras. Segundo Vasconcelos et al., (2018), o programa é implementado com a finalidade de selecionar profissionais com elevado potencial de qualificação tendo como foco o desenvolvimento interno da organização. Neste sentido, os programas de *trainee* surgem no Brasil em decorrência da demanda por profissionais qualificados para apoiar o crescimento acelerado dos negócios. Fatores competitivos internacionais também contribuíram para o fortalecimento dos programas de *trainee* no país, tendo em vista a necessidade de assegurar a sobrevivência das empresas.

Portanto, investir em um *trainee* não é apenas parte de um simples recrutamento, configurando-se como um processo no qual uma empresa investe em futuros cargos de liderança. Ao nível da liderança, os programas de *trainees* apresentam-se como um impulsionador da carreira e uma oportunidade para formar novos líderes. Segundo estudo de Ortiz (2018), o qual avaliou a eficácia dos programas de *trainees* sediados em uma empresa financeira brasileira, o autor apresenta duas hipóteses positivas, sendo a primeira delas a de que os jovens que participam deste tipo de programa alcançam o cargo de liderança mais rapidamente quando comparado aos demais funcionários e a segunda seria o fato de que o jovem que participou do programa de *trainee* estudado possui uma maior probabilidade de alcançar o primeiro cargo de liderança na empresa quando comparado os funcionários que não participaram.

Ortiz (2018) também aponta que os programas de *trainee* no Brasil costumam ter uma estrutura muito semelhante aos programas formais de desenvolvimento de liderança encontrados na literatura. Isso significa que esses programas se iniciam mediante a identificação de potencial de liderança e posteriormente segue para a fase de preparação, mediante adoção de ferramentas estruturadas ao longo do programa, nas três dimensões da aprendizagem individualizada para que possam desenvolver suas habilidades de liderança e assumir funções de liderança no negócio quando necessário (ORTIZ; 2018).

Neste sentido, tem-se que os programas de *trainee* geralmente incluem treinamentos internos, estágios em diferentes departamentos da empresa e projetos de desenvolvimento de liderança. Os *trainees* também geralmente têm mentores e são acompanhados de perto para garantir que estejam recebendo as habilidades e conhecimentos necessários para se tornarem líderes eficazes.

Vale ressaltar que em um programa de *trainee* a concorrência é muito acirrada, o que pode ser explicado pela já citada aceleração de carreira, salário acima da média, exposição a grandes desafios em diversas áreas da empresa, abertura de novas perspectivas profissionais e pela possibilidade de se construir uma carreira a nível internacional. Como mencionam Sousa e Silva (2019), um exemplo dessa elevada concorrência é o programa de *trainee* da multinacional do ramo de bebidas Ambev, que no ano de 2010 apresentou uma das maiores relações candidato por vaga, contando com 3.387 candidatos por vaga, totalizando 70 mil inscritos. Segundo os autores, apenas 0,2% dos candidatos ingressam no tão esperado programa de *trainee*, índice significativamente inferior ao índice associado aos processos seletivos de faculdades públicas.

Deste modo, é grande o número de jovens que esperam ingressar em organizações por meio desses programas, pois desejam essa oportunidade de crescer, ganhar experiência e avançar em suas carreiras. Como forma de analisar os aspectos de inserção em um programa de *trainee*, Souza (2018) analisou as relações existentes entre a origem socioeconômica e conquista de uma vaga de *trainee*, identificando que os participantes dos programas de *trainee* possuem uma estrutura social superior à de candidatos à vaga de estagiários.

Desta forma, o processo de recrutamento de *trainees* apresenta uma elevada taxa de competitividade. Assim, conforme estudo de Scholze et al., (2017) que investiga sobre a realização de programas de *trainee*, o mesmo é uma ótima oportunidade para muitos universitários iniciarem uma carreira profissional a partir do desenvolvimento de competências que os preparem para futuras tarefas estratégicas.

Neste caso, conforme apontam Martins e Cunha (2015), Oliveira e Barbosa (2015), Scholze et al., (2017) e Vasconcelos et al., (2021) o processo seletivo para programas de *trainee* geralmente consiste em várias etapas, que podem incluir:

Quadro 4: Etapas para o processo do PGT.

ETAPAS	PROCESSOS
INSCRIÇÃO	Os candidatos precisam preencher um formulário online ou enviar seus currículos por e-mail ou correio. Isso geralmente inclui informações básicas, como dados pessoais, educação e experiência profissional.

Continua.

Continuação.

TESTES ON-LINE	Algumas empresas podem pedir aos candidatos que respondam a questionários ou realizem testes on-line para avaliar habilidades como raciocínio lógico, inglês e conhecimentos gerais.
ENTREVISTA DE TRIAGEM	Os candidatos selecionados na etapa anterior podem ser convidados para uma entrevista de triagem, que é geralmente realizada por um recrutador ou gerente de RH. Isso pode incluir perguntas sobre sua experiência, habilidades e objetivos de carreira.
TESTES PRÁTICOS	Algumas empresas podem solicitar que os candidatos realizem tarefas ou projetos práticos para avaliar suas habilidades técnicas e capacidade de resolver problemas.
ENTREVISTAS FINAIS	Os candidatos selecionados nas etapas anteriores podem ser convidados para entrevistas finais com gerentes ou líderes de equipe. Isso pode incluir perguntas sobre sua experiência, habilidades e como se encaixam na cultura da empresa.
ANÁLISE DE CURRÍCULO E REFERÊNCIAS	Antes de tomar uma decisão final, as empresas podem verificar as informações fornecidas pelo candidato, incluindo a verificação de sua educação e experiência profissional, e entrar em contato com referências fornecidas.
OFERTA DE EMPREGO	Se o candidato for selecionado, a empresa pode oferecer-lhe uma posição no programa de <i>trainee</i> .

Um aspecto importante que as empresas atentam nesse processo é a capacidade de retenção do *trainee* dentro da empresa. Se o crescimento da carreira for mais focado na pessoa, o tempo de permanência na empresa é reduzido. Neste contexto, Martins e Cunha (2015) analisam sobre a retenção de talentos humanos, apontando que as organizações buscam pessoas que não apenas se integrem e trabalhem em equipe, mas também se identifiquem com a missão, visão e valores da organização, apresentando talentos passíveis de desenvolvimento. A retenção de

talentos requer, portanto, estratégias para atrair, identificar, desenvolver e reter funcionários com forte potencial, capacidade e habilidades pessoais identificadas nos programas de *trainees*.

Considerando o processo de retenção, os autores Souza e Silva (2019) publicaram um artigo no qual buscaram avaliar se os *trainees* têm suas expectativas atendidas com o programa, bem como se permaneceram na empresa que neles investiu e se os investimentos realizados nesses profissionais foram menores do que os esperados. No estudo, os autores observaram que entre os motivos de saída dos *trainees*, a promessa de uma oportunidade internacional está em primeiro lugar, seguida pelo crescimento na carreira e mudança de cargos selecionados.

Assim, as empresas fazem uso do programa de *trainee* para atrair candidatos, porém elas não dispõem de condições para cumprirem tudo o que prometem em sua propaganda, o que resulta em desapontamento por parte dos *trainees*. Neste contexto, o estudo de Luz (2017) que analisou a subjetividade de jovens sob a influência dos programas de *trainee*, apontou que o capital utiliza a subjetividade como meio de produzir indivíduos responsivos aos desejos de trabalho, por ser considerado um aspecto primordial em suas vidas. Dessa maneira, o programa de *trainee* pode ser visto como uma prática organizacional de padronização dos indivíduos para o trabalho, pois com o poder de inserir o jovem no mercado de trabalho, pode influenciar no processo de produção de sua subjetividade, principalmente por meio da impulsão das exigências da vida profissional, que os direcionam para uma subjetividade em conformidade com o escopo do capital.

Logo, em empresas de sucesso os programas de *trainees* gradualmente se tornam uma forma planejada de enriquecimento de longo prazo do capital humano e um verdadeiro programa que atua visando a melhoria progressiva da qualidade do pessoal. Isso é, atua como um investimento no sucesso da empresa. Nesta linha de raciocínio Jardim (2022) em seu estudo que investiga sobre as dimensões de programa de formação na modalidade *trainee* e sua contribuição para o desenvolvimento profissional de jovens egressos no mercado de trabalho, destaca que esses programas se configuram como um processo que visa a formação de líderes alinhados às tendências atuais de sustentabilidade organizacional para superar os desafios do cenário global.

De forma geral, conforme Oliveira e Barbosa (2015) e Vasconcelos et al., (2018) os programas de *trainees* apresentam diversas vantagens, tal como excelentes salários, aberturas para conquistarem uma vaga de emprego, capacitação profissional, carreira de liderança, aprimoramento das qualidades profissionais, entre outras. As organizações passaram a investir

neste tipo de programa para proporcionar aos seus integrantes socialização institucional e oportunidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e qualidades profissionais.

Contudo, conforme Vasconcelos et al., (2018) destacam, o programa de *trainee* apresenta certas desvantagens, por exemplo, quando o quadro de funcionários renova e os especialistas se preparam para demandas futuras, pode surgir concorrência dentro da empresa, visto que os veteranos se preocupam com o grande investimento dos estagiários e passam a vê-los como uma fonte de perigo por estarem sendo treinados para assumirem uma posição executiva dentro da empresa

Segundo Souza (2018) um exemplo de um programa de *trainee* no Brasil é o programa de *trainee* da empresa Johnson & Johnson, no qual os *trainees* passam por treinamentos intensivos e trabalham em projetos desafiadores ao longo do programa, com acompanhamento de mentores e líderes da empresa. Outro exemplo é o programa de *trainee* da empresa de petróleo e gás, Petrobras, que oferece programas de *trainee* em áreas como Engenharia, Ciências e Tecnologia. De acordo com um artigo publicado no site da empresa, os *trainees* passam por estágios em diferentes áreas da empresa e participam de treinamentos específicos para suas áreas de atuação.

Em suma, a análise da prática das empresas brasileiras, segundo estudo de Correia e Cardoso (2016), que analisou os conteúdos relacionados aos *trainees* brasileiros, mostra que o objetivo dos programas de *trainee* consiste na aquisição de talentos, a partir da seleção de jovens em fase de formação ou em início de carreira. O objetivo é proporcionar-lhes um programa de formação sob medida, de acordo com as características e demandas da própria empresa, para que no final do programa ou num futuro próximo possam assumir cargos de gestão ou de destaque. Tal prática encorajaria a persistência e preservação das organizações.

Em resumo, o processo de *trainee* no Brasil é um programa de treinamento e desenvolvimento oferecido por empresas para recrutar e preparar jovens profissionais recém-formados. O programa de *trainee* é uma oportunidade para jovens profissionais iniciarem suas carreiras em empresas de diversos setores. Ele oferece treinamentos e experiências práticas que desenvolvem habilidades e conhecimentos, e também permite que os jovens profissionais desenvolvam suas carreiras dentro da empresa. Além disso, os programas de *trainee* também oferecem aos jovens profissionais a oportunidade de *network* e estabelecer relacionamentos profissionais duradouros, o que é fundamental para o sucesso a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de *trainee* é uma oportunidade para jovens profissionais iniciarem suas carreiras em empresas de diversos setores. Este programa é projetado para desenvolver habilidades e conhecimento

Diante desta pesquisa, foi possível observar que os PGT são concorridos e existem diferenças entre os vários PGT ofertados pelas empresas. Como vimos, alguns representam uma maneira diferente de perfil em grandes empresas, nas quais aparentemente o jovem terá mais condições de receber investimentos em capacitação pela organização, havendo um contato mais próximo com os líderes das empresas, oportunizando, assim, maiores chances de crescimento na carreira.

Os programas de *trainee* podem variar em duração, de forma que durante sua execução os *trainees* passam por várias fases, incluindo treinamento, estágios e projetos. Eles também são supervisionados por mentores experientes, que os ajudam a desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

O objetivo principal do programa de *trainee* é preparar os jovens profissionais para se tornarem líderes eficazes dentro da empresa. Isso é alcançado através de uma variedade de treinamentos, tanto teóricos quanto práticos, que abrangem desde habilidades técnicas até habilidades gerenciais. Além disso, os *trainees* também são expostos a diferentes áreas da empresa, permitindo-lhes desenvolver uma visão abrangente dos negócios.

Os programas de *trainee* também oferecem aos jovens profissionais a oportunidade de *network*, conhecer outros colegas de trabalho e estabelecer relacionamentos profissionais duradouros. Isso é importante, pois pode ajudá-los a desenvolver suas carreiras em uma empresa e em outras empresas no futuro. Logo, programa de *trainee* apresenta como característica a promoção da formação gerencial estruturada e elaborada para capacitar os futuros líderes, sendo o processo formativo do *trainee* delineado mediante as distintas atividades de aprendizagem dos processos da organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Sarah Raquel. **A meritocracia aplicada no programa de *trainee* como modelo de capacitação de engenheiros gestores**. Monografia (Bacharelado em Engenharia Civil) – Coordenadoria do Curso de Engenharia Civil. Instituto Federal de Sergipe. Estância, 2019.
- BARBOSA, Jêifer. *Trainee: vantagens e desvantagens*. **Blog Estágio Online.com**, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://estagioonline.com/curiosidades/trainee-vantagens-edesvantagens#:~:text=Requisi%C3%A7%C3%B5es%20do%20processo%20seletivo%3A%20A1%C3%A9m,%E2%80%9D%2C%20devido%20a%20elevada%20concorr%C3%Aancia.>>>. Acesso em: setembro de 2020.
- BITENCOURT, Betina Magalhães. **Programas *Trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.
- CARVALHO, Rafael. *Quais vantagens que o programa de *trainee* traz para sua carreira?.* **Estudar na Prática**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/quais-as-vantagens-que-o-programa-de-trainee-traz-para-sua-carreira/>>. Acesso em: setembro de 2020.
- CORREIA, G. F. A., CARDOSO, A. B. *Moldando talentos para o sucesso: O discurso, as mídias de negócios e os programas *trainees**. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.
- JARDIM, Daniela de Almeida. **Programas de formação do tipo *trainee* e trajetórias profissionais dos recém-licenciados: um estudo de caso em uma organização Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade do Minho, Minho, 2022.
- LISTAGEM completa e diferentes tipos de programas *trainee*. **Seja *Trainee***, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://sejatrainee.com.br/conheca-os-tipos-de-programas-trainee>>. Acesso em: setembro de 2020.
- LOUREIRO JUNIOR, Leonardo Godóes. **Programas de *trainee* como propulsores de carreira internacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2021.
- LUZ, Amanda Ribeiro da. **Produção de subjetividade: uma análise sobre a influência do programa de *trainee* nos jovens que o experienciam**. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2017.
- MADEIRA, João Diogo Jorge. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: Programa de *trainees*, GALP Energia**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Gestão em Recursos Humanos. ISCTE – IUL Instituto Universitário, 2013.

MARTINS, S. M., CUNHA, N. C. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista GeTeC**, v. 4, n. 8, 2015.

OLIVEIRA, L. B. D., BARBOSA, L. M. G. Análise do Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de *Trainees*. **Revista ADM. MADE**, v. 19, n. 1, p. 123-142, 2015.

ORTIZ, Thiago Cassiano. O impacto da adoção de programas de *trainee* na formação de líderes nas organizações. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)- Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Edições Loyola, 2005.

SANGALETTI, G., ALMEIDA, I. X., CASTEGNARO, I. Programa de trainee como formação de futuros líderes. **Anuário Pesquisa e Extensão UNOESC JOAÇABA**, v. 3, 2018.

SCHOLZE, G., DE FREITAS, M. B., ZANONI, P. K., DE ANDRADE, R. P., DA SILVA, M. D. A. G. Os programas de *trainee* como processo de desenvolvimento de pessoas na organização: um estudo de caso. **Memorial TCC Caderno da Graduação**, v. 3, n. 1, p. 105-122, 2017.

SEBRAE. Como funciona um programa de *trainee*. **Portal SEBRAE**, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-funciona-um-programa-de-trainee,7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: setembro de 2020.

SOUZA, Elaine Viturino de. Programas de estágio e *trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho para alunos de administração. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

SOUSA, B. L. O, DA SILVA, H. J. T. Implantação de um programa *trainee*: estudo de caso da sua efetividade para a empresa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, 2019.

VASCONCELOS, N. C, DE CARVALHO RIBEIRO, D. B., BATIGALHIA, M. E., ARAÚJO, M. S. S., DE SOUSA RIBEIRO, S. Programa de *trainee*: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI). **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 687-702, 2018.