

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

AMANDA RIBEIRO DA LUZ

Produção de subjetividade: uma análise sobre a influência do programa de *trainee*
nos jovens que o experienciam

RIO GRANDE – RS

2017

Amanda Ribeiro da Luz

Produção de subjetividade: uma análise sobre a influência do programa de *trainee*
nos jovens que o experienciam

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientador: Prof^a. Dra. Francielle Molon da Silva.

Rio Grande – RS

2017

.....

Ficha catalográfica

L979p Luz, Amanda Ribeiro da.
Produção de subjetividade: uma análise sobre a influência do programa de *trainee* nos jovens que o experienciam / Amanda Ribeiro da Luz. – 2017.
168 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2017.

Orientadora: Dr^a. Francielle Molon da Silva.

1. Acumulação flexível 2. Subjetividade 3. Exigências do trabalho 4. Jovens 5. Programas de *trainee* I. Silva, Francielle Molon da II. Título.

CDU 65:331.5

Amanda Ribeiro da Luz

Produção de subjetividade: uma análise sobre a influência do programa de *trainee*
nos jovens que o experienciam

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração –
PPGA da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela comissão de
avaliação-abixo assinada.

Profª Dra. Francielle Molon da Silva

Profª Dra. Anne Pinheiro Leal - FURG

Prof. Dr. Leonardo Tonon - UTFPR

Rio Grande, 18 de abril de 2017

“No seu temor, vossos pais juntaram-vos demasiadamente perto um dos outros. E esse medo sobreviverá por algum tempo ainda. E durante esse tempo, as muralhas de vossas cidades separarão vossos campos de vossos lares”.

(Khalil Gibran)

RESUMO

O pressuposto desse estudo reside na relação entre indivíduo e organização e, portanto, na suposta existência da padronização do primeiro ao último. Por isso a produção de uma subjetividade em prol do trabalho é a temática desse estudo e seu objetivo consistiu na análise do processo de produção da subjetividade de jovens sob a influência dos programas de *trainee*, quando estes [os jovens] visam inserção profissional por meio deste [programa de *trainee*]. Foram realizadas entrevistas com 16 jovens que estiveram sob a condição de *trainee*. Estes relataram sua experiência no período que se estendeu entre sua formação acadêmica e inserção no mercado de trabalho pelo referido programa, fato que permitiu uma análise interpretativa sobre o processo de produção de subjetividade a partir da relação entre jovem-organização-trabalho, sob a luz das exigências do trabalho – eixos de análise, uma vez que estas aparecem como a forma pela qual as organizações padronizam os jovens em seus programas de *trainee*. A partir disso, se observou que as organizações disseminam as exigências do trabalho e, estas [exigências do trabalho] estando configuradas nas etapas dos seus programas de *trainee*, as impulsionam. Em contrapartida, os jovens, diante da linha tênue entre necessidade-desejo pelas exigências do trabalho, em busca de inserção profissional, se apropriam destas [exigências do trabalho] pelo e através do programa de *trainee*. O resultado disso se apresentou no desencadeamento de um processo de produção de subjetividade para e pelo trabalho.

Palavras-chave: Acumulação flexível. Subjetividade. Exigências do trabalho. Jovens. Programas de *trainee*.

ABSTRACT

The assumption of this study lies in the relationship between individual and organization and, therefore, in the supposed existence of standardization from the first to the last. Therefore, the production of a subjectivity in favor of work is the theme of this study and its objective was to analyze the process of production of subjectivity of young people under the influence of trainee programs, when these [young people] aim at professional insertion through this [trainee program]. Interviews were conducted with 16 young people who were under trainee status. They reported their experience in the period between their academic formation and insertion in the job market by the said program, a fact that allowed an interpretative analysis on the process of production of subjectivity from the relation between young-organization-work, in the light of the job requirements - axes of analysis, since they appear as the way in which organizations standardize young people in their trainee programs. From this, it has been observed that organizations disseminate the job requirements, and these [job requirements] being configured in the stages of their trainee programs, propel them. On the other hand, young people, in the face of the tenuous line between need-desire for the job requirements, in search of professional insertion, appropriate these [job requirements] through and through the trainee program. The result of this occurred in the initiation of a process of production of subjectivity for and by work.

Keywords: Flexible accumulation. Subjectivity. Job requirements. Young. Trainee programs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Descrição do perfil do <i>trainee</i>	53
Quadro 02 - Perfil dos entrevistados.....	59
Quadro 03 - Organização dos <i>trainees</i>	62
Quadro 04 - Eixos de análise de dados.....	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 O mundo do trabalho	11
2.1.1 A transição entre o regime fordista-keynesiano e o regime de acumulação flexível	11
2.1.2 A padronização dos indivíduos: transferências de contradições e exigências do trabalho	17
2.2 A subjetividade	33
2.3 O programa de <i>trainee</i>	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1 A natureza da pesquisa	55
3.2 O objeto de pesquisa	55
3.3 O procedimento da coleta de dados.....	56
3.4 O procedimentos da análise de dados	62
4 ANÁLISE DE DADOS.....	67
4.1 Mudanças, contradições e exigências do trabalho: entendimento e vivência.....	67
4.1.1 Inclusão-exclusão.....	68
4.1.2 Liberdade-restrição	86
4.1.3 Volatilidade-padronização	92
4.2 A configuração das exigências do trabalho no programa de <i>trainee</i>.....	97
4.2.1 Recrutamento.....	98
4.2.2 Seleção	111
4.2.3 Treinamento	126
4.3 O processo de produção de subjetividade no programa de <i>trainee</i>.....	141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
REFERÊNCIAS.....	159
APÊNDICE A	164
APÊNDICE B	167

INTRODUÇÃO

O sustento e a expansão do sistema capitalista de produção acontecem através da relação entre organização e indivíduo. Mais especificamente, a padronização do último ao primeiro. A forma pela qual essa padronização acontece se modificou ao longo do tempo. No regime de acumulação fordista a padronização estava aliada aos modos de realizar o trabalho, portanto tempos e movimentos eram eximamente previstos. No regime de acumulação flexível, sob o modo de produção *toyotista*, a padronização se estende para além do modo de realização do trabalho, se padroniza o ser, ou seja, a subjetividade daquele que o realiza é eximamente prevista (GUATTARI, ROLNIK, 1996; GRISCI, 1999; ANTUNES, 2002, CLOT, 2006).

Portanto, as subjetividades são utilizadas pelo capital como forma de produzir indivíduos que respondam as solicitações do trabalho, uma vez que este é considerado como categoria central em suas vidas (GRISCI, 1999). Isso denota que, para a organização a padronização de subjetividades significa a multiplicação dos seus interesses e, portanto, os do capital; para o indivíduo a padronização da sua subjetividade significa inserção ao mundo do trabalho. Nesse sentido, a padronização de subjetividades aparece mais visivelmente naqueles que, expostos ao mercado de trabalho – e suscetíveis a este –, intuem a sua breve inserção profissional; aqueles que vivenciam a transição entre a formação acadêmica e o mercado de trabalho; ou seja, os jovens. Nesse ponto reside a temática do presente estudo: a produção de uma subjetividade em prol do trabalho, mais especificamente, na discussão sobre esse o processo sob a perspectiva dos jovens ante sua inserção profissional, através dos programas de *trainee*.

Submerso a essa temática, esse estudo envolve três pontos essenciais: (i) a subjetividade e o seu processo de produção, neste caso pelos jovens; (ii) o âmbito do mercado de trabalho, pelo qual estes intuem a inserção profissional e, por fim (iii) o programa de *trainee*, prática de seleção organizacional que media a relação entre jovem junto sua subjetividade e inserção ao mercado de trabalho.

A subjetividade é social, embora seja vivida pelos jovens de forma particular. A produção desta pelo jovem está associada ao consumo das determinações colocadas em circulação. Partindo do pressuposto de que estas subjazem em um sistema de acumulação flexível, muitas dessas determinações são de origem do

capital. Portanto, se consumidas tais e quais, o jovem passa a se subjetivar em prol do capital, ou seja, se padronizar as demandas deste. O jovem, portanto, desencadeia um processo de produção de subjetividade individuada, devido sua relação de alienação e opressão às determinações capitalistas impostas. Isso acontecendo, significa que estas influíram no seu processo de subjetivação (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

O mercado de trabalho, âmbito de inserção profissional, está configurado sob um regime de acumulação flexível ávido de contradições capitalistas, vividas pelos jovens como contradições próprias. Essas contradições evocam uma miríade de determinações capitalistas a partir das organizações, suas aliadas na padronização de jovens – subjetividades – para o trabalho (PAGÉS, 1993). Essas determinações, portanto, sob o contexto de inserção profissional são intitulados como exigências do trabalho, requisitos primeiros àqueles que desejam se inserir ao mercado de trabalho, por meio de processos seletivos realizados pelas organizações, neste caso, programas de *trainee*.

Nesse sentido, o programa de *trainee* aparece como uma prática da organização em padronizar indivíduos ao trabalho, uma vez que sob o poder de inserir os jovens ao mercado de trabalho, pode influenciar o seu processo de produção de subjetividade, através, principalmente, da impulsão das exigências do trabalho, que os direcionam a uma subjetividade aos moldes do capital.

Esses três prontos articulados contribuem para a construção do problema de pesquisa do referido estudo: **como subjetividades podem ser produzidas, por jovens, quando expostas à sua inserção profissional, através de programas de *trainees*?**

O objetivo, portanto, se centrou em analisar como o programa de *trainee* pode influenciar o processo de produção de subjetividade de jovens que o experienciam. Para tanto os objetivos específicos consistem em: (i) descrever a experiência dos jovens que passaram pelo programa de *trainee*, desde a intenção de se submeter ao processo até a participação como *trainee*; (ii) investigar as mudanças, contradições e exigências do trabalho sentidas pelos jovens *trainees*; (iii) avaliar de que forma o jovem se enxergou no programa de *trainee* sob suas exigências; (iv) compreender o que o programa de *trainee* significou para o jovem.

Para tanto, após a referida introdução ao estudo, essa pesquisa se divide nos capítulos de referencial teórico, de procedimentos metodológicos, de análise de

dados e de conclusões. Esse primeiro capítulo buscou apresentar de forma breve toda a construção desse estudo que, logo, se reduz a sua temática, ao seu problema e aos seus objetivos, pontos desenvolvidos durante a pesquisa e tratados nos capítulos seguintes. O segundo capítulo consiste na teoria de base do estudo, que envolvem seus três pontos principais, o mundo do trabalho, a subjetividade e os programas de *trainee*; estes, articulados assumem a função de suporte teórico ao estudo em si e, conseqüentemente, aos resultados. O terceiro capítulo especifica a forma pela qual a pesquisa aconteceu no que consiste a escolha pelos seus procedimentos metodológicos, sua natureza, seu objeto, sua coleta e análise de dados. O quarto capítulo reúne a teoria e resultados, ou seja, consiste na exploração dos resultados através da teoria, pretendendo uma articulação de ambos ante o problema e objetivo propostos. O quinto capítulo, por fim, os responde, regatando o todo visto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de subsidiar teoricamente o presente estudo, esse capítulo se divide em três seções, 2.1 o mundo do trabalho, 2.2 a subjetividade e 2.3 o programa de *trainee*. A escolha por essa divisão aconteceu devido o encadeamento teórico pretendido pelo estudo que procura analisar a influência do programa de *trainee* na produção de subjetividades de jovens que participam desse processo, a partir da impulsão das exigências do trabalho. Para tanto a primeira seção apresenta o contexto vigente, que engendra a relação entre indivíduo-organização-trabalho, por meio de transferência de contradições e exigências do trabalho; a segunda seção explica o processo de produção de subjetividade do indivíduo submerso nessa relação; e a última seção especifica as etapas do programa de *trainee*, como mediador da relação indivíduo-organização-trabalho – apresentada na primeira seção – influenciando na produção de subjetividade, daqueles que se submetem a esse processo – apresentada na segunda seção.

2.1 O mundo do trabalho

O fenômeno de flexibilização, advindo de uma restauração produtiva que inaugurou o regime de acumulação flexível, atuou (e ainda atua) fortemente em todas as instâncias da relação entre trabalho e indivíduo, ou seja, (i) na estrutura do mercado de trabalho, pano de fundo de tal relação, (ii) na gestão da organização, que media tal relação (ii) e no indivíduos, responsável pelo sustento de tal relação. Essa seção apresenta esses três pontos, sob o pano de fundo do contexto vigente e, depois, focaliza a vivência do indivíduo que o subjaz.

2.1.1 A transição entre o regime fordista-keynesiano e o regime de acumulação flexível

O capitalismo flexível, fenômeno que dá nome ao atual regime de acumulação do capital, se estabeleceu a partir de uma reestruturação produtiva ocorrida nas décadas de 70 e 80 no centro dinâmico do sistema mundial do capital (Estados

Unidos, Europa Ocidental e Japão) e no Brasil na década de 90. Nos respectivos períodos, transformações nos modos de regulamentação social, política e econômica aconteceram como forma de deixar para trás outro regime, que perdurou quase 30 anos, o fordista-keynesiano (HARVEY, 2005; ALVES, 2007).

A união entre o Estado sob as prerrogativas de Keynes e o sistema fordista de produção – e, em termos também taylorista – formaram base do período de expansão pós-guerra, entre os anos de 1945 e 1973. Isso aconteceu devido à impossibilidade do Estado e das concepções fordistas – que tentavam se consolidar desde 1914 – em agirem unilateralmente na sustentação do capitalismo frente à Grande Depressão, que se alastrou até a década de 30 como um forte período de recessão econômica, culminando na Segunda Guerra Mundial, que pôs seu fim e inaugurou o período pós-guerra (HARVEY, 2005).

De um lado o Estado com papéis keynesianos que promovia, através de forte ação estatal, a regulação entre produção e o trabalho, com o pressuposto de que tal intervenção garantiria a estabilidade de uma economia instável; de outro lado, as concepções fordistas-tayloristas,

cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (ANTUNES, 2002, p.24).

Juntos [estado keynesiano e o sistema de produção fordista] formaram o “anos dourados do capitalismo” (LAPIS, 2006) até apresentarem limites à expansão deste em meados da década de 60, em que ocorreu a abertura do mercado, o desenvolvimento da esfera financeira, o movimento de empresas multinacionais, e outros fatores. Tais fatos, que coexistiram, sinalizaram um tempo de oscilações, instabilidade e incertezas, exigindo respostas rápidas do regime fordista-keynesiano que, marcado por seu caráter rígido e indomável, não reagiu, ocasionando sua própria queda e iniciando um período de recessão (ANTUNES, 2002, HARVEY, 2005; ALVES, 2007).

O sólido regime fordista-keynesiano se manteve até o ano de 1973, e se caracterizou pela ordem e pela estabilidade da produção, dos padrões de lucro, dos monopólios e, também, da vida dos trabalhadores. Conquanto depois da recessão,

alojada na década de 70 – em que ocorreu o decesso desse regime –, iniciou, através de uma reestruturação produtiva, uma transição ancorada no mais interior da acumulação do capital, que abriu caminhos à aplicação de políticas neoliberais junto ao desenvolvimento de outro sistema de produção, o toyotismo, que marcaram um novo regime de acumulação, o capitalismo flexível. Este regime, que perdura até hoje, alterou significativamente o mundo do trabalho (organizado) e, portanto, aqueles que nele vivem, preconizando um novo fenômeno, o da flexibilização (ANTUNES 2002; HARVEY, 2005; LAPIS, 2006; ALVES, 2007).

A flexibilização aparece como o teor do novo regime de acumulação, passando a ser o fator direcionador do mercado de trabalho, dos processos de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo e, também, dos próprios indivíduos (HARVEY, 2005). Porém, antes de se concentrar em significar esse fenômeno para o mundo do trabalho – e naqueles que pretendem se inserir neste, tema central para esse estudo – se faz necessário situar brevemente de como este aconteceu no Brasil, já que até o presente instante somente foi visto como aconteceu nos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, que Alves (2007) chama de centro do sistema de capital.

O Brasil, análogo aos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, foi marcado pelo forte desenvolvimento econômico a partir da Segunda Guerra Mundial. O regime fordista foi adotado no período que seguiu, o pós-guerra, devido a onda de industrialização, que resultou na transição de uma economia predominantemente agrícola para industrial. O Estado no Brasil, não possuiu papéis keynesianos, porém, de caráter autoritário, tinha grande poder de intervenção na economia, isso significa que as empresas públicas, privadas nacionais e multinacionais operaram em mercado protegido e controlado pelo Estado (WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011).

A reestruturação produtiva, que originou o capitalismo flexível, nas décadas de 70 e 80 nos Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão, no Brasil aconteceu mais tarde, na década de 90. Esta se instalou a partir do cenário macroeconômico, de forte recessão como nos demais países, junto a reformas neoliberais implementadas pelo governo de Fernando Collor de Mello em 1989, e que seguiram no governo de Franco e Cardoso. Tal reforma “significou alterações substantivas na dinâmica da economia brasileira e, por conseguinte, na forma de ser do mercado de trabalho” (ALVES, 2009, p.192), resultando, mais tarde, em um processo de flexibilização em todas as esferas do mundo do trabalho. Porém, foi em 1994, com o a instauração do

Plano Real e, por isso, a retomada da economia, que apareceram os primeiros ímpetos da passagem para o capitalismo flexível, simbolizada, no Brasil, principalmente pela adoção do toyotismo.

A partir da década de 1990, o impulso ideológico do *toyotismo* atingiu, com mais vigor, o empreendimento capitalista no Brasil, no bojo do complexo de reestruturação capitalista e do ajuste neoliberal propiciado pelos governos Collor e Cardoso. A intensificação da concorrência e a proliferação dos valores de mercado contribuíram para a adoção da nova forma de exploração da força de trabalho e de organização da produção capitalista no Brasil (ALVES, 2007, p.158, grifo do autor).

Visto esse processo histórico, foi a partir da década de 90 no Brasil e da década de 70 nos outros países vistos, que tomou forma uma acumulação nova, associada a um sistema de regulamentação social, política, econômica e social, também nova: o capitalismo flexível ou a “acumulação flexível” (HARVEY, 2005), evocando como marco o fenômeno de flexibilização. Juntos alteraram de modo significativo o funcionamento do capitalismo em esfera mundial, afetando o mundo do trabalho: a estrutura do mercado, a gestão das organizações e, por consequência, os indivíduos.

A estrutura do mercado de trabalho como resposta às exigências de competição encontrou na imposição de uma flexibilização de regimes e contratos de trabalho – oportunizada, principalmente, pelo enfraquecimento do poder do sindicato e pela quantidade de mão de obra excedente, arranjados pela crise – seu alicerce¹, (HARVEY, 2005). A partir disso o vínculo de emprego – o que inclui uma flexibilização da jornada, de horário, de salário, de direitos e garantias trabalhistas, da mão-de-obra e do trabalho em si –, sendo o que vincula o indivíduo e a organização, perde força. Por isso, se constituiu uma tendência em reduzir o número de trabalhadores com emprego mais favorável, aqueles que possuem um grau de maior segurança, condição permanente e visão de futuro/longo prazo [centro] e, portanto, empregar um número maior de uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins [periferias] (HARVEY, 2005).

¹A estrutura do mercado de trabalho, na acumulação flexível, se dividiu entre um centro envolto por duas periferias: o centro se constitui de um emprego mais favorável, uma vez que goza de maior segurança, condição permanente e visão de futuro/longo prazo; o primeiro grupo periférico se refere àquelas atividades em que para sua consecução depende de habilidades facilmente encontradas no mercado de trabalho – setor financeiro, trabalhos manuais e rotineiros; e o segundo grupo periférico corresponde a um maior grau de flexibilidade e, conseqüentemente, auferem de um maior grau de insegurança, ainda, sendo àqueles com vínculo pré-determinado, temporários, subcontratação, dentre outros (HARVEY, 2005).

Isso significou um desemprego estrutural e, também, a evidência de que a organização procurou se responsabilizar cada vez menos pelos indivíduos e, estes, em contrapartida, tomaram para si a responsabilidade pela sua condição de emprego.

A nova forma de gestão do trabalho se pautou nos princípios toyotistas, que foi considerado como novo complexo da reestruturação produtiva do capital e, portanto, da acumulação flexível (ALVES, 2007). O toyotismo foi adotado não só pelo seu sucesso na indústria manufatureira japonesa, mas principalmente por ter se demonstrado como o método mais apropriado às exigências de flexibilização do consumo, dos produtos, dos processos e, portanto, dos indivíduos nesse meio (ALVES, 1999; HARVEY, 2005). Por isso, inúmeros modelos e técnicas desta forma de gestão foram importados para os mais diferentes setores em diversos países, sendo estes:

os mais diversos tipos de Programas de Gerenciamento pela Qualidade Total, a busca da produção *just-in-time*, a utilização do *kan-ban*, as novas formas de pagamento e de remuneração flexível, a *terceirização* capaz de instaurar uma “produção enxuta” e constituir em torno da firma central (e empresa em rede), uma complexa rede de empreendimentos subcontratados; a organização da produção em grupos de trabalho (*team work*), as novas *técnicas de manipulação gerencial* que cobiçam os valores dos colaboradores, suas crenças, sua interioridade e sua personalidade, etc. (ALVES, 1999, grifo do autor).

Essas práticas do toyotismo se efetivaram como resposta à flexibilização, sendo redundantemente a própria flexibilização do aparato produtivo, da organização do trabalho e dos indivíduos (ANTUNES, 2002), fundamentado por Bihl (1998) apud Alves (2007), em três principais pontos: (i) a difusão, a (ii) flexibilidade e (iii) a fluidez. A difusão corresponde ao uso de terceirização e subcontratação. A flexibilidade se relaciona com os mais variados aspectos, desde o vínculo empregatício e contratação salarial, passando pelo perfil do profissional até a introdução de tecnologias. E a fluidez se constitui em dois lados: objetivo e subjetivo. O primeiro se refere à adoção de dispositivos de gestão, como o *just-in-time/kanban* ou o *kaizen*; e o segundo fica por conta do envolvimento e pró-atividade da força de trabalho para com o próprio trabalho (BIHR, 1998 apud ALVES, 2007), este último vincula o indivíduo ao capital de forma mais manipulatória (ANTUNES, 2002).

Visto isso, se entende que o mundo do trabalho, situado no regime (vigente) de acumulação flexível, passou a ser configurado por uma,

intensa flexibilidade, que pode ser associada a uma rede cujos fios entremeiam-se e estendem por toda a sociedade: flexibilidade das empresas, da produção, dos produtos, do trabalho, dos trabalhadores, dos mercados, dos consumidores, do tempo e espaço, entre tantas outras formas que assume esse fenômeno (LAPIS, 2006, p.23).

Ou seja, resumidamente, fluxos momentâneos de flexibilização em todas as esferas do mundo do trabalho tomaram forma: ascenderam novos setores de produção, novos mercados, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros e inovação em âmbito comercial, tecnológica e organizacional; surgiu, também, o setor de serviços e conjuntos industriais novos em regiões até o momento subdesenvolvidas; cresceram os pequenos negócios, os trabalhos autônomos, as organizações patriarcais e artesanais, além do incentivo ao empreedimentismo; enfraqueceu as formas de representações coletivas, como os sindicatos; adotou-se uma nova forma de gestão, o toyotismo; o consumo que se tornou superficial, modista, efêmero e fugidio; a concepção de espaço-tempo se modificou; diminuíram-se os empregos regulares e, conseqüentemente, aumentaram-se os empregos temporários, subcontratado e de tempo parcial; destruíram-se e reconstruíram-se novas habilidades para indivíduos; e desenvolveram-se novos padrões de desigualdade em setores e/ou regiões (HARVEY, 2005; LAPIS, 2006).

Isso significa que o marco desse regime se encontrou – e ainda se encontra – no fenômeno de flexibilização, que evocou novas formas e novas maneiras de conceber as velhas formas e as velhas maneiras de trabalhar e viver. Isso porque essa mudança, do fordismo à acumulação flexível, não retrata exatamente uma diferença, na medida em que o mesmo fim se pretende: a exploração da força de trabalho pela produção capitalista – o ordenamento pelo capital; mesmo que sejam através de seus modos distintos de estrutura e de gestão, respectivamente fordista e toyotista (HARVEY, 2005; LAPIS, 2006). Ou seja, ainda se exige uma padronização do indivíduo às demandas, primeiro, do capitalismo e, segundo, às demandas do trabalho, o que muda é a forma pela qual este é padronizado pelas organizações, isto é a principal consequência do fenômeno de flexibilização para os indivíduos. Esse ponto é crucial para o estudo em questão e, portanto, será detalhado na seguinte seção.

2.1.2 A padronização dos indivíduos: transferências de contradições e exigências do trabalho

A padronização do indivíduo aos moldes do capital – principal consequência, para este, imposta pelo sistema capitalista de produção, em qualquer de seus regimes – ainda continua em pauta desde o fordismo. As mudanças que deram origem ao regime fordista-keynesiano e ao regime de acumulação flexível se manifestaram primeiramente na esfera do trabalho – como foi apresentado recentemente, no que se refere à estrutura do mercado e a gestão das organizações – e, logo, nos indivíduos, devido sua exímia relação para e com este. Dessa forma a organização aparece, junto a suas práticas, como um papel mediador entre trabalho e indivíduo, sendo, portanto, responsável pela padronização deste.

Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema coerente orientado para subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente (PAGÉS et al, 1993, p.29).

Essa padronização acontece por meio da transferência de contradições² do capitalismo para o indivíduo. Primeiro, o capitalismo flexível³ trouxe em si contradições sociais originadas pelo fenômeno de flexibilização. Essas contradições, portanto, são próprias do capitalismo em que organização e os indivíduos subjazem. Com isso, tais contradições [do capitalismo flexível] se transformam primeiro em contradições internas das organizações enquanto suas práticas e segundo em contradições dos próprios indivíduos. Ou seja, para que haja uma transição das

²A definição de contradição adotada nesse estudo se resume à mesma que Pagés et al (1993) assumem. A noção de contradição atua em três níveis. Em primeiro lugar, visa às contradições da luta de classes, as que opõem os trabalhadores, de um lado, à organização e ao sistema social, de outro, e conseqüentemente as contradições da organização e do sistema social capitalista e neocapitalista, a contradição desenvolvimento-controle das forças produtivas [...]. Em segundo lugar, ela visa às contradições entre os próprios trabalhadores, todos os conflitos potenciais que possam emergir entre os trabalhadores, cidadãos, consumidores de diversas categorias e situações, em um sistema de produção qualquer, capitalista ou não. Em terceiro lugar ela designa as contradições intersíquicas do indivíduo, a estrutura de seus conflitos psicológicos (PAGÉS et al, 1993, p.38). Ainda, a hipótese dos autores é de que os últimos dois tipos de contradições não se reduzem ao primeiro, embora possam ser influenciado por ele. Ou seja, não as criam, mas podem transformá-las/produzi-las.

³Importante ressaltar que as contradições sociais trazidas por Pagés et al (1993) se referem ao capitalismo e não a um regime específico deste, apesar de mais tarde enfocar como objeto as multinacionais que estão inseridas no regime vigente. Porém, como o presente estudo enfoca o fenômeno de flexibilização (produtiva) como categoria de estudo, o direcionamento dado a partir de então será sob o terreno de acumulação flexível.

contradições do capitalismo para o indivíduo, é necessário o papel da organização que, portanto, media esse processo.

Nesse estudo, o papel de mediação é feito pela organização através de programas de *trainee*, já que se configura em dois pontos trazidos por Pagés et al (1993) (i) suas contradições são as mesmas da sociedade capitalista e (ii) aparece como um dispositivo central em que funciona como produto e produtor desta.

A organização é um conjunto dinâmico de respostas e contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre trabalhadores por um lado, e empresa e o sistema social do outro. [...] Daí a hipótese de que as organizações, e principalmente a organização hipermoderna, [...] trazem uma “resposta” as contradições psicológicas individuais e interindividuais. Elas permitem ao indivíduo defenderem-se da angústia, lhe propõem um sistema de defesa sólido, socialmente organizado e legitimado pela sociedade, às custas de reforços múltiplos. Medem assim não somente as contradições sociais mas também as contradições psicológicas e interpsicológicas. Oferecem uma solução global aos problemas da existência (PAGÉS, 1993, p.31/9).

Ou seja, existem as contradições do próprio capitalismo flexível englobando as instâncias econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, sendo ainda contradições coletivas. O indivíduo submetido a essas contradições, bastante amplas e complexas, não as identifica, não as desmistifica e não as confronta, por isso as entende e as internaliza como contradições psicológicas próprias e individuais e, portanto, buscam formas de resolvê-las. As organizações, nesse sentido, atuam na “antecipação de conflitos” (PAGÉS et al, 1993) oferecendo “resoluções”, que, na verdade, nada mais são do que uma forma de ocultamento das contradições do capitalismo (PAGÉS et al, 1993).

A organização antecipa-se aos conflitos, absorve e transforma as contradições antes que estas resultem em conflitos coletivos. Quem diz mediação, diz antecipação de conflitos. Este é um traço característico da empresa e da sociedade capitalista, que se afirma na medida em que estas se desenvolvem (PAGÉS et al, 1993, p.34)

Neste estudo, as resoluções/respostas são, na verdade, determinações capitalistas intituladas como exigências do trabalho, promovidas pelas organizações, através do programa de *trainees*. Essas exigências atuam como respostas às contradições psicológicas do indivíduo, com o intuito apaziguá-las e, ao mesmo tempo, contê-las em certo nível – conter o bastante para não deixá-las de existir –, como forma de (i) evitar consciência de que essas contradições não são exatamente

ou somente suas – já que são do próprio capitalismo –, impedindo que se revelem comportamentos aversivos ao capital, (ii) moldar os indivíduos às necessidades do capital.

Exemplificando, com base no que já foi tratado sob as bases teóricas, serão tratadas aqui três contradições do capitalismo⁴, que aparecem como contradições psicológicas ao indivíduo; e a forma pela qual as organizações – neste estudo através dos seus programas de *trainee* – as mascaram como exigência do trabalho, para afirmar e para responder às contradições psicológicas; a fim de moldá-los às necessidades do capital. As três contradições, aparecem na estrutura do mercado de trabalho e na gestão das organizações, originadas no amago da flexibilização produtiva: (i) inclusão-exclusão, originadas da flexibilização do vínculo de emprego e a perda de referência social; (ii) liberdade-restrição, advindas da (re)qualificação; (iii) volatilidade-padronização, devido a nova concepção de tempo-espço e consumo. Cada uma dessas contradições é ocultada por suas respectivas exigências: (i) a empregabilidade, o (auto)empreendedorismo e a carreira; (ii) as competências; (iii) os kits de perfil-padrão.

A flexibilização do vínculo de emprego e a perda de referência social, significaram e, por consequência, marcaram uma nova relação entre mercado de trabalho e indivíduo: o mercado de trabalho exclui o indivíduo ao mesmo tempo em que o inclui; ou o mercado de trabalho se desvincula do indivíduo e, ao mesmo tempo, faz com que o indivíduo se vincule a ele. Esses fatos configuram, portanto, a primeira contradição do capitalismo, proposta no estudo, que transita em dois planos opostos, inclusão-exclusão.

Por conta da reestruturação produtiva do capital na década de 70, os sindicatos como sistema de proteção social perderam força e, por consequência, a quantidade de empregos regulares, caracterizados pelo seu tempo integral, condição de estabilidade, vínculo de longo prazo e de garantias seguradas, diminuíram; em contrapartida empregos com condições flexíveis de trabalhado ascenderam – o que abarca o trabalho temporário, subcontratado e de tempo parcial. O que se assistiu, portanto, foi uma exclusão de uma força de trabalho com

⁴ A escolha pelo estudo especificamente de três contradições do capitalismo não significa que somente estas existam. Serão tratadas aqui àquelas que se melhores se enquadram ao objetivo do estudo.

vínculo seguro de emprego e, portando, a inclusão de uma força de trabalho através de condições flexíveis de emprego (DUPAS, 1999; HARVEY, 2005).

Essa contradição estrutural do capitalismo logo se configura como uma contradição psicológica aos indivíduos, na medida em estes, por consequência, são afetados. Ou seja, essas duas mudanças [flexibilização do vínculo de emprego e perda de referência social] se revertem em alguns fenômenos vividos particularmente e individualmente pelos indivíduos, tais como: a condição de desemprego, de vulnerabilidade, de desfiliação e de individualismo.

O enfraquecimento do vínculo de emprego junto ao retrocesso dos sindicatos traz à vista a preocupação com a possibilidade de desemprego e, mais que isso, a preocupação com as condições adequadas de existência (ou sobrevivência). O desemprego supõe a falta de funções ocupacionais que se prestam a sociedade [trabalho], que são preenchidas pelos indivíduos. Se estes não estão incumbidos de tais funções, porque estas não estão lhe sendo ofertadas, estão desintegrados de certa forma da coesão de sociedade como um todo, em sentido econômico e social. Esse processo resulta em uma condição de vulnerabilidade ao indivíduo, ou seja, uma condição de frequente exposição à decisão de estar empregado ou desempregado de acordo com a necessidade da organização; quando esse processo se extingue na ruptura com o vínculo de emprego, ocasiona o fenômeno desfiliação, ou seja, a dissociação do indivíduo para e com as referências de proteção do Estado, da empresa e, conseqüentemente, dos próprios projetos de vida. Assim, os vínculos sociais e de pertencimento ao coletivo caem em risco e ascende, portando, o individualismo (CASTEL, 2013).

Nos últimos trinta anos, os discursos de inspiração neoliberal e as estratégias de flexibilização produtiva procuraram disseminar a idéia de que o agravamento do desemprego, o aumento do mercado informal de trabalho e a intensificação dos problemas sociais são conseqüências da incapacidade do Estado em lidar adequadamente com essas questões, haja vista que o Estado teria se concentrado em atividades que seriam mais bem conduzidas pelos mercados. A omissão do fato de que o desemprego estrutural e a instalação da precarização do trabalho são inerentes ao modelo de acumulação flexível, aliada à desmobilização dos sindicatos como agentes coletivos de representação da classe trabalhadora produzida pelo paradigma produtivo das fábricas enxutas, são fatores-chaves para a disseminação de duas idéias centrais dessa lógica: a) o mercado como sendo mais eficiente que o Estado no que diz respeito à administração dos fluxos econômico-financeiros em tempos de globalização; b) a responsabilização dos indivíduos por sua condição de empregabilidade e pela permanência ou não em determinada condição de existência material. Ambas idéias podem ser entendidas como partes constitutivas de uma

mesma construção discursiva que tenta impor-se como o antídoto adequado ao ambiente de insegurança social que os processos de flexibilização instalam tanto no mundo do trabalho quanto no que se refere à redefinição do papel do Estado como esfera pública de garantias de direitos sociais e de acesso aos bens públicos (BARBOSA, 2011, p.131).

Nesse sentido que uma contradição propriamente capitalista, exclusão-inclusão – em nível econômico, político, ideológico, psicológico e, ainda, coletivo – se transforma em uma contradição psicológica e individual. Neste caso, uma mudança na estrutura do mercado, em termos de flexibilização, ocasionou condições de desemprego, de vulnerabilidade, de desfiliação e de individualismo, que passaram a ser vividas particular e individualmente pelos indivíduos em nível psicológico, ou seja, aconteceu o que Pagés et al (1993) chamam de introjeção de uma contradição do capitalismo como contradição do indivíduo.

É neste momento, então, que aparecem as exigências do trabalho como forma de responder às contradições psicológicas e individuais. Surgem, neste caso, as noções de empregabilidade, (auto)empreendedorismo e carreira; ou seja, a exigência de ser empregável, a exigência de ser (auto)empreendedor, a exigência de constituir uma carreira.

O Estado, os sindicatos e as organizações desprovido os indivíduos da proteção social que lhes era devida, tornaram os indivíduos os únicos responsáveis por sua própria condição de emprego ou por sustentar a sua própria empregabilidade. Essa noção está eximamente ligada a de empreendedorismo, neste estudo mais especificamente, de (auto)empreendedorismo, na medida em que ao deslocar a responsabilidade de emprego somente para o indivíduo, este tem de se autogerir no que compete, principalmente, a sua performance (BARBOSA, 2011) – o que sugere o que Barbosa (2011) chama de empreendedor de si⁵: “afinal de contas, como cada indivíduo situa-se em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, é entendido nessa matriz discursiva como uma situação que depende fundamentalmente do desempenho de cada um, isto é, da *performance*” (BARBOSA, 2011, p.131, grifo do autor).

A empregabilidade e o (auto)empreendedorismo aparecem como “um elixir para a crise do mercado de trabalho capitalista” (ALVES, 2007, p.205), uma vez que

⁵ O empreendedor de si se caracteriza pela: 1) desfiliação dos laços coletivos de pertencimento à classe social; 2) responsabilização por sua condição de empregabilidade; 3) capacidade de resiliência como fonte de renovação de suas energias ante aos reveses sofridos não apenas no mundo do trabalho (BARBOSA, 2011, p.137).

oculta a lógica do capitalismo de se desresponsabilizar pelo indivíduo – o que inclui a exclusão social; e ao mesmo tempo, dissemina a lógica de gestão de si próprio, já que é o único responsável pela sua condição de emprego (ALVES, 2007, BARBOSA, 2011). Além disso, o fato de não estar sob a condição de emprego é atribuído à incompetência individual, ou seja, o indivíduo não soube se articular às demandas organizacionais – que atenua a oposição entre sucesso e fracasso (SENNETT, 2009).

Nessa mesma linha, a concepção de carreira se modifica.

As transformações no mundo do trabalho impactaram diretamente os modos de construção da carreira tanto para o indivíduo quanto para empresa. A carreira que era inicialmente linear e dependia de uma estrutura organizacional atualmente atrela ao sujeito as decisões chamando os indivíduos a serem sujeitos ou gestores de si, tendo de assumir o funcionamento do “eu, sociedade anônima” (OLTRAMARI, 2011, p.66).

A carreira aparece, nesse contexto, em um formato diferente. A carreira sob a concepção de linearidade e progressão em uma única organização, através de um vínculo de emprego formal de estreita relação entre indivíduo e organização fluindo garantias de ambos os lados, se afrouxa. A carreira, hoje, diz respeito primeiro em uma relação entre indivíduo e indivíduo ou indivíduo como empresa. Este deve se auto gerir, no que pauta a própria atratividade frente as demandas do mercado de trabalho e, através disso, se vincular a uma organização, segundo aos critérios desta, respondendo, portanto, ao modo de produção capitalista: “o sonho toyotista é um mundo de produção constituído apenas por empresas individuais de prestação de serviços individuais” (ALVES, 2007, p.170).

A carreira, nesse sentido, se refere “às formas de autocontrole pelo comprometimento e dedicação à empresa e desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento profissional exitoso” e “às formas de controle a respeito das políticas da vida que se constituiu” (OLTRAMARI, 2011, p.75) – fatos os quais resultam em processos de subjetivação em prol do capital, à vista de que o indivíduo investe si mesmo à organização rendendo seu corpo, sua vida, sua saúde (OLTRAMARI, 2011). Ou seja, a organização se desvincula ao indivíduo e o indivíduo se vincula à organização, por inteiro.

Visto isso, a contradição que se origina a partir da flexibilização do vínculo de emprego junto à perda de referência social reside na dualidade: inclusão-exclusão. A

exclusão econômica e social propiciada pelo enfraquecimento de um vínculo duradouro e protetivo de emprego e, ao mesmo tempo, uma inclusão através dos modos mais heterogêneos de contratação, acarreta em situações de desemprego, vulnerabilidade, desfiliação, e individualismo. Fenômenos vivenciados tão somente pelos indivíduos. Nesse sentido que uma contradição inteiramente capitalista – em todos seus níveis – se reduz em uma contradição individual e psicológica. A fim de assim mantê-la, as organizações disseminam noções de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo e de carreira como solução a essas contradições e como exigência do mercado de trabalho, mas na verdade só pretendem ocultar o seu caráter verdadeiro e moldar indivíduos segundo suas próprias necessidades.

A segunda contradição do capitalismo, proposta no estudo, se refere ao que Harvey (2005) tratou como uma das características centrais da passagem do fordismo para os modos flexíveis de acumulação: “a destruição e reconstrução acelerada das habilidades dos trabalhadores” (HARVEY, 2005, p.210). Isso aconteceu devido à rápida implantação de novas formas organizacionais e novas tecnologias produtivas, pautadas no sistema de produção toyotista, como forma de superação da crise capitalista na década de 70. Esse cenário, portanto, para os trabalhadores significou na intensificação nos processos de trabalho e na (re)qualificação às novas necessidades de trabalho (HARVEY, 2005; REGATIERI, 2010).

O indivíduo, no sistema de produção taylorista-fordista, se enquadrou como operário-massa. Inserido em uma produção em massa sob uma linha de montagem de produtos homogêneos, o operário-massa significou um operador em um posto de trabalho específico, que ocupava uma atividade determinada, fragmentada, repetitiva, monótona e controlada sistematicamente. O sistema de produção toyotista, dada às demandas do regime de acumulação flexível, precisou atender exigências mais individualizadas de mercado, por isso contou com um aparato produtivo mais flexível o que modificou a concepção do operário-massa. Inverso a este, o indivíduo do trabalho, nesse contexto, foi caracterizado por sua maior qualificação, como forma de lidar com as complexidades das máquinas, que por sua vez passou a realizar o trabalho antes do operário-massa; por sua polivalência, que o possibilita operar várias máquinas ao mesmo tempo; por sua multifuncionalidade, sendo a capacidade de lidar com várias tarefas e funções; e por sua flexibilidade a toda e qualquer demanda da organização (ANTUNES, 2002).

O que aconteceu nessa transição entre diferentes tipos de indivíduo do trabalho, que correspondem diferentes épocas, para Clot (2006), repousa em um ponto específico: numa mudança de prescrição. No primeiro caso, a existência de uma prescrição operatória; no segundo caso, a existência de uma prescrição do próprio indivíduo.

É certo que, quando a técnica se torna lunática, a atividade dos homens, encerrada sem sucesso [...] na veste estreita demais estrita prescrição operatória, não mais se mantém. Por isso, sua flexibilidade e sua variabilidade, até então concebidas como obstáculos a contornar por parte da organização taylorista foram considerados recursos exigíveis e reivindicados aos “operadores” da nova “fluidez industrial”. Ali onde era proibida a iniciativa e-la obrigatória sob a forma de uma solicitação sistemática da mobilização pessoal e coletiva. A prescrição da atividade se transforma em prescrição da subjetividade (CLOT, 2006, p.15).

O que se assistiu, portanto, foi a tomada pela máquina de um gesto ou de um movimento prescrito como realização da operação, que se estabelecia como o trabalho do indivíduo. Com a máquina a realizar tal trabalho, o indivíduo precisa lidar com as indeterminações advindas das situações de trabalho, que por sua vez não são prescritas. O trabalho não mais precede o indivíduo, este tem de segui-lo. Nesse sentido, o indivíduo precisa de sua variabilidade, de sua flexibilidade, de sua iniciativa – antes proibida e, agora, incitada – para lidar com tais situações imprevisíveis de trabalho, desprescritas.

A mobilização subjetiva envolve a ideia de que o indivíduo se desvincula das ordens de uma produção fordista-taylorista, pautadas em atividades alienantes, para se dedicar em atividades que precisam de sua, e somente sua, atuação direta – o que inclui sua responsabilidade, sua iniciativa etc: “de todo modo, trata-se de uma mobilização integral da pessoa que é exigida para que ela se encarregue de conciliar o inconciliável: regularidade, velocidade, qualidade segurança” (CLOT, 2006, p.16).

O indivíduo precisa se mobilizar, por inteiro, para responder às adversidades [sem prescrição] do trabalho. Este, portanto, se autoprescreve, tendo sua subjetividade prescrita aos ordenamentos do trabalho e do capital. Isso significa que, no sistema de produção fordista-taylorista se exigia demasiado pouco do indivíduo: quando ao determinar a atividade e a forma a qual ela será conduzida – especificando o tempo e o movimento – o privava de qualquer iniciativa ou intervenção sua, uma vez que a operação estava devidamente prescrita. Em

contrapartida, no sistema toyotista de produção não existe mais previsibilidade e, por isso, uma desprescrição da operação e a prescrição no modo de agir do indivíduo, ou uma prescrição de sua subjetividade, para e com as situações adversas do trabalho (CLOT, 2006). Por isso, o que ocorre hoje, se pauta em uma prescrição da subjetividade em detrimento de uma prescrição da operação.

Por um lado, uma real desprescrição [*deprescription*] operatória; por outro uma pressão temporal que se parece como uma tirania a curto prazo. A autonomia procedimental avança sob a pressão do tempo [...]. Segue-se uma poderosa autoprescrição [...] (CLOT, 2006, p. 16, grifo do autor).

É nesse ponto que reside a segunda contradição, proposta nesse estudo, trazida pela (re)qualificação, a liberdade-restrição. Esta promoveu a ideia de novas formas de trabalhar e, portanto, de se exigir do indivíduo. De fato, a díade taylorismo-fordismo e toyotismo possuem configurações diferentes conditos com demandas de seus sistemas produtivos diferentes, porém com a mesma intenção: a captura dos indivíduos segundo os interesses do capital através de uma prescrição; seja de um gesto ou um movimento [operação]; seja todo o ser, por inteiro [subjetividade]. Embora possa parecer que a alienação de sistema de produção fordista-taylorista foi abolida dando vez à liberdade, falso engano; a mobilização integral solicitada, que indica a mobilização de subjetividade, significa que o indivíduo não está livre das amarras organizacionais – o que reafirma a contradição liberdade-restrição. Visto isso, a subjetividade é prescrita conforme os moldes das necessidades da organização e do capital, ou seja, é preciso mais do que saber fazer e saber ser, é preciso saber fazer e saber ser o que se é solicitado. Isso se torna evidente quando a forma de qualificação em pauta, nesta época, está sob a noção competências.

A competência é a forma pela qual a organização prescreve a subjetividade [ideal] ao trabalho. Por isso, ela responde às contradições psicológicas e individuais. Portanto, a apropriação desta garante sua posição do mercado de trabalho.

O conceito de competência ganha importância com as transformações do modo de produzir e trabalhar nos anos 1980, quando a mobilização e o engajamento da mão-de-obra tornam-se elementos fundamentais para a garantia da qualidade e da produtividade. No lugar de um conteúdo predefinido do posto de trabalho, segundo a tradição fordista-taylorista, a noção de competência desvincula-se do posto de e associa-se as exigências do modelo de trabalhador ideal que emerge da reestruturação produtiva. [...] O trabalhador deve produzir de maneira autônoma e mobilizar suas competências de modo a reagir com máximo de eficácia não só as

circunstancias previstas, mas também às aleatórias (ROSENFELD; NARDI, 2006, p.62).

A competência, em termos teóricos, abarcam duas grandes concepções: a corrente americana que se direciona para a performance no trabalho, ou seja, é pensada como um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes (CHA's) dos indivíduos, que incitam melhores desempenhos (FLEURY, FLEURY, 2001); e a corrente francesa que entende a competência como um processo de aprendizagem a partir da vivência no trabalho, envolvendo o entendimento de uma dada situação, a mobilização de capacidades a fim de transformá-las em uma solução à situação pendente e, por fim, à ação junto a outros atores (ZARIFIAN, 2002), resultando em uma entrega (DUTRA, 2008). Porém o que compete, nesse estudo, é compreendê-la em termos organizacionais, a partir do significado de sua emergência, expansão e aplicabilidade.

A noção de competência, portanto, apareceu como resposta à fluidez produtiva e social advinda do regime de acumulação flexível junto ao sistema de produção toyotista, colocando nome na possibilidade de reagir às novas situações de trabalho. Nesse sentido a competência assume a de ideia de saber ser, o que inclui as “atitudes de responsabilidade, de autonomia, de tomada de iniciativa e decisão aliadas à disponibilidade, sociabilidade e a capacidade de trabalhar em grupo, de comunicar, de se relacionar e de aprender” (ROSENFELD, NARDI, 2006, p.63), ainda a “capacidade de se manter empregável, isto é, de engajar-se continuamente na obtenção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas por um mercado ‘flexível’” (BARBOSA, 2014, p.236).

Nos termos apresentados pelo mundo empresarial, a competência é basicamente entendida como a capacidade de enfrentar riscos e desafios, o que se entende é que o trabalhador não vai desenvolver novas habilidades fazendo sempre as mesmas coisas. Nesses termos, ela é entendida como de iniciativa e responsabilidade do indivíduo mais do que da empresa, mesmo quando esta faça investimentos nesse sentido. A mensagem é: cada indivíduo deve moldar o próprio comportamento de acordo com as situações profissionais com as quais se depara. (BARBOSA, 2014, p.237).

Todas as colocações levam a pensar que, ao contrário do regime fordista-taylorista, a prescrição se encontra para além da prescrição da operação, ou seja, a prescrição da subjetividade, pautada nas exigências do capital (CLOT, 2006; ROSENFELD, NARDI, 2006) que se objetivam, portanto, nas competências.

Visto isso, a noção de competências oculta uma contradição de caráter capitalista: o par, liberdade-restrição. Isso acontece devido à competência atribuir uma condição de maior liberdade de ação do indivíduo em situação de trabalho. De fato, porém tal iniciativa de ação está vinculada a uma mobilização integral deste e essa mobilização se respalda na prescrição de sua subjetividade. Por isso, qualquer ação que não estiver prescrita, pela organização, ela é reprimida de forma que, o indivíduo deve agir somente ao que a organização o destina. O indivíduo deve ser competente nos termos solicitados pelo capital.

A última contradição do capitalismo, volatilidade-padronização, proposta nesse estudo, se refere à nova concepção de espaço-tempo e, como complemento, de consumo. Primeiro se faz necessário colocar em questão que a concepção de tempo e do espaço é criada por meio das práticas e dos processos materiais que servem à reprodução da vida social. Tendo em vista que o capitalismo – contexto o qual esse estudo se debruça – se enquadra como fonte para que tal reprodução se efetive, as contínuas modificações em sua esfera revelam, conseqüentemente, modificações, neste caso, nas concepções de tempo e de espaço (HARVEY, 2005).

Por isso, as mudanças advindas do novo regime de acumulação do capital “flexível” influenciou a percepção que se tem hoje do tempo, do espaço e do consumo, sendo estas: a aceleração do tempo de giro na produção e a conseqüente aceleração na troca e no consumo; sistemas aperfeiçoados de comunicação – por exemplo, via satélite – e de fluxo de informações, associados com racionalizações nas técnicas de distribuição, possibilitando a circulação de mercadorias no mercado em maior velocidade; aumento da rapidez do fluxo de dinheiro inverso, devido algumas inovações, tais como, os bancos eletrônicos e o dinheiro de plástico; aceleração de serviços e mercados financeiros, auxiliados pelo comércio computadorizado (HARVEY, 2005). Com isso, a percepção do tempo-espaço se modificou.

O tempo passa a ser associado à aceleração, visto todas as demandas fugazes fomentadas pelo regime de acumulação flexível, principalmente à que se refere ao tempo de giro do capital. Nesse arcabouço, o tempo é atravessado pela velocidade, desvalorizando o passado e o futuro, enaltecendo o presente ou o aqui e o agora (GRISCI, 1999). O espaço a partir do o encolhimento de barreiras espaciais junto ao aperfeiçoamento de tecnologias via satélite, mudanças advindas das demandas do contexto de acumulação flexível, aparece sem fronteiras. Com isso a

noção de espaço se pulveriza, na medida em que, tais mudanças, facilitaram as relações sociais capitalistas (HARVEY, 2005).

Por conta da aceleração do tempo de giro na produção, ocorreu a redução do tempo de giro no consumo, de forma que a experiência ou o modo de consumo também se modificou, principalmente, em duas tendências: aceleração do ritmo do consumo, por meio da mobilização da moda em mercados de massa; e a transferência do consumo de bens consumo para consumo de serviços, não só os serviços pessoais e educacionais, mas também, os de diversão. Com essas duas formas de consumo, aliadas, a concepção de consumo se modifica; o ritmo acelerado da produção promove bens e serviços a todo tempo e, por isso, o consumo aumenta; ainda o tempo de consumo de serviços, que ganha importância nessa época, diminui, fazendo com que o próprio consumo se acelere. Portanto, o consumo, envolto por modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e transformação cultural, modifica sua concepção que se alia as concepções de efemeridade, de instabilidades, de transitoriedade e de fugacidade (HARVEY, 2005).

O giro do capital que acentuou “a volatilidade e efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, ideias e ideologias, valores e práticas estabelecidas” (HARVEY, 2005, p.258) atacou a concepção e a experiência das quais se tinha sobre o tempo, o espaço e o consumo. Os indivíduos, nesse contexto, foram forçados a lidar com a novidade, com a descartabilidade e com a obsolescência instantânea. Porém, tais fenômenos foram estendidos a estes [aos indivíduos], que passaram a se adaptar e a se desfazer como forma de correspondê-los. Isso significa que, essas novas compreensões que se estenderam aos indivíduos, alteraram seus modos de representação do mundo para si e, conseqüentemente, seus modos de pensar, sentir e agir (HARVEY, 2005).

Primeiramente, coloca-se ao indivíduo que “hoje é tão importante aprender a trabalhar com a volatilidade quanto acelerar o tempo de giro. Isso significa ou uma alta adaptação e capacidade de se movimentar com rapidez em resposta a mudanças de mercado, ou o planejamento da volatilidade” (HARVEY, 2005, p.259). Ou seja, o indivíduo deve corresponder a toda e qualquer transformação do mercado ou, no mínimo, se planejar para isso, se desfazendo e se refazendo de acordo com as órbitas exigidas. Este, portanto, coloca a volatilidade como característica própria,

uma vez que se propõem a acompanhar as exigências que o cercam (ROLNIK, 1997; HARVEY, 2005).

Segundamente, se oferta ao indivíduo – por uma intervenção ou dominação do próprio capitalismo, por intermédio das organizações, neste caso – uma referência de uma imagem comum, até certo ponto estática, que pode ser consumida como garantia de suprir fins particulares – neste caso, contradições psicológicas e individuais. Tal referência pode mudar – já que corresponde às demandas do mercado – e, portanto, pode ser novamente consumida.

Acresce que as imagens se tornaram, em certo sentido, mercadorias [...]. Na realidade, os sistemas de produção e comercialização de imagens [...] de fato exibem algumas características especiais que precisam ser consideradas. O tempo de giro do consumo de certas imagens com certeza pode bem curto [...]. Do mesmo modo, muitas imagens podem ser vendidas em massa instantaneamente no espaço. Dadas as pressões de aceleração do tempo de giro (e de superação das barreiras espaciais), a mercadificação de imagens do tipo mais efêmero seria uma dádiva divina do ponto de vista da acumulação do capital, em particular quando outras vias de alívio da superacumulação parecem bloqueadas. A efemeridade e a comunicabilidade instantânea no espaço tornam-se virtudes a ser exploradas e apropriadas pelos capitalistas para os seus próprios fins (HARVEY, 2005, p. 260).

Nesses pontos mencionados que reside outra contradição trazida pelo capitalismo: volatilidade-padronização. Esta nada mais é do que a imposição por uma referência de uma imagem de perfil específico ao mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que, aceleradamente se propala o novo a todo tempo. Nesse sentido, o indivíduo se sente esvaziado frente aceleração das demandas do mercado, isso porque não consegue se afirmar com a imagem ideal proposta. Ponto o qual se evidencia uma contradição capitalista se transformando em uma contradição psicológica.

Porém, toda contradição capitalista não deve ser somente transformada, mantida e reforçada como contradição psicológica individual, deve também, ser solucionada. Solução a qual está aliada à própria manutenção do sistema capitalista. A organização, portanto, aparece como essa solução em forma de uma exigência do mercado de trabalho, que se pauta em uma imagem referência comum: kits de perfis-padrão.

Ao mesmo tempo em que se dissolvem as identidades, produzem-se figuras-padrão, de acordo com cada órbita do mercado. Identidades locais fixas desaparecem para dar lugar a identidades globalizadas flexíveis. Estas

acompanham o ritmo alucinado de mudanças do mercado, mas nem por isso deixam de funcionar sob o regime identitário (ROLNIK, 1997, p.17.).

Por isso, a aquisição de uma imagem “se torna um elemento singularmente importante na auto-apresentação nos mercados de trabalho e, por extensão, passa a ser parte integrante da busca de identidade individual, auto-realização e significado na vida” (HARVEY, 2005, p.249). Nesse sentido, se inicia a busca por perfis ou figuras-padrão, aliciadas pelo mercado.

Para as organizações a intenção na produção de *kits* de perfis-padrão, determinados de acordo com as demandas do mercado – nesse perfil se inclui as outras exigências do trabalho vistas –, consiste em preencher seus quadros com indivíduos padronizados em suas necessidades e, portanto, ideais para o trabalho, como forma de sustentação e expansão do sistema capitalista de produção. Para os indivíduos a os kits de perfis-padrão aparecem como esperança de assegurar um possível reconhecimento por parte do mercado, livrando-os das contradições psicológicas e individuais que os desestabilizam, por isso o consomem.

É a desestabilização exacerbada de um lado e, de outro, a persistência da referência identitária, acenando com o perigo de se virar um nada, caso não se consiga produzir o perfil requerido para gravitar em alguma das órbitas do mercado, as quais se formam e se dissolvem com a mesma velocidade. Tal perigo traz conseqüências concretas, pois corre-se o risco de cair na vala dos desempregados, que já somam hoje um bilhão, espécie de buraco negro do qual é cada vez mais difícil sair (ROLNIK, 1997, p.17).

Entre a referência de si e a referência de imagem ideal ao mercado de trabalho se forma uma lacuna, vivida como um vazio ou um esvaziamento da própria subjetividade – ou ainda, uma contradição psicológica. Esse vazio corresponde a uma falta. Isso significa que existe uma representação do que se deseja – pois o vazio/falta fornece ao indivíduo uma representação para aquilo que lhe é faltante –, porém se está longe de alcançá-la. Esse processo entre ter um desejo, imaginar ou ter uma representação dele e, portanto, a forma de consegui-lo é trabalhado pelo psiquismo, que precisa de tempo como percurso que possibilite entendimento, transformação e experiência para que se alcance, portanto, o que lhe é desejado, suportando o vazio/falta – inaugurando a relação entre passado (uma marca, um aprendizado) e futuro (a representação). Porém, o tempo – como fora visto – acelerado, que pede por imediatez frente às transformações, impossibilita que o psiquismo acompanhe, memorize e aprenda; afetando, por fim, a produção da subjetividade. Nesse sentido, se torna mais fácil consumir o que está pronto os “kits

de perfil-padrão” e aderir à pele uma subjetividade que não é própria, mas uma exigência do trabalho. (GUATTARI, RONLIK, 1996; ROLNIK, 1997; KEHL, 2012).

O indivíduo, portanto, compelido a responder às transformações “perde o norte de suas produções subjetivas singulares, mas a indústria lhe devolve uma subjetividade reificada, produzida em série, espetacularizada” (KEHL, 2003, s.p). Subjetividade esta que “ele consome avidamente, de modo a preencher o vazio da vida interior da qual ele abriu mão por força da ‘paixão de segurança’, que é a paixão de pertencer à massa, identificar-se com ela nos termos propostos pelo espetáculo” (KEHL, 2003, s.p).

A inter-relação das novas concepções advindas desse novo tempo, mediadas pelas transformações da reestruturação produtiva, afetam as subjetividades: “cabe às subjetividades reconfigurarem-se. Tais reconfigurações mostram-se atravessadas pela questão do trabalho e do tempo, paradigmáticos nos modos de viver e de subjetivar contemporâneos” (GRISCI, 2002, p.05). Isso significa que a modificação das concepções de tempo espaço e consumo que colocaram em voga a questão da aceleração, impuseram aos indivíduos a mesma atitude em si – vivenciada como uma contradição psicológica – diante das demandas do mercado de trabalho. Com isso o consumo de kits de perfil-padrão – sendo uma exigência do trabalho que mascara a transferência de uma contradição capitalista em uma contradição psicológica – aparece como uma solução a esses reverses, fato o qual direciona a produção de uma subjetividade em prol do capital.

Inclusão-exclusão, liberdade-restrição e volatilidade-padronização são, neste estudo, as três contradições sociais do capitalismo flexível – que abarcam instâncias sociais, econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, sendo coletivas –, que se transferem aos indivíduos como contradições psicológicas e individuais. Essa transferência é responsável pela padronização dos indivíduos segundo as ordens do capital, por isso deve ser incitada e mantida. As organizações aparecem como mediação desse processo, quando através de suas práticas encontram uma maneira de solucionar as contradições psicológicas dos indivíduos, através, nesse caso, das exigências do trabalho – empregabilidade, (auto)empreendedorismo, carreira, competências e kits de perfil-padrão, que (i) ocultam as contradições capitalistas e as reforçam como psicológicas, (ii) oferecem dissimuladas soluções à estas últimas e (iii) produz uma força de trabalho ideal ao mercado.

Nesse estudo os programas de *trainee* são investigados como sendo uma prática das organizações que propulsionam as exigências do trabalho como requisitos para inserção profissional⁶, afetando a produção da subjetividade daqueles que desejam participar desse processo seletivo, os *trainee* – objeto do estudo. Portanto, se advoga que os programas de *trainee* passam a serem agenciadores de subjetividades em prol do capital, desencadeando um processo de individuação pelo *trainee*, durante sua seleção. Ou seja, o programa de *trainee* impõem as exigências do trabalho como requisito à inserção profissional, de *trainees*, como forma de padronizar indivíduos quanto a sua subjetividade. Diante desse pressuposto, se faz necessário o entendimento sobre o processo de subjetivação, que será tratado na próxima seção.

⁶Neste estudo, entende-se a inserção profissional como um processo individual, coletivo, histórico e socialmente inscrito. Individual porque diz respeito à experiência vivenciada por cada sujeito na esfera do trabalho, suas escolhas profissionais e expectativas de carreira. É um processo coletivo por ser vivenciado de maneira semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais. É histórico, pois se desenvolve ao longo de um período da vida do sujeito, sob a influência de elementos que marcam determinado momento no tempo e no espaço, como políticas públicas, mercado de trabalho, organização do sistema de ensino e políticas de recursos humanos e os pontos de vista “empresariais” sobre as relações entre educação e trabalho. Está inscrito em um dado contexto socioeconômico e cultural, em que, além dos elementos institucionais, há influência das construções e das representações sociais que os indivíduos desenvolvem em relação a esta inserção profissional.(ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012, p.49).

2.2 A subjetividade

Com a crise do capitalismo, mudanças ocorreram a partir da década de 70 trazendo a vista o fenômeno de flexibilização, que alterou a estrutura do mercado de trabalho, a gestão das organizações e, conseqüentemente, os indivíduos. Este submerso a esse meio – de acumulação flexível – aparece exposto às suas contradições e exigências, que evoca a produção de si mesmo subsumida ao trabalho e, portanto, ao capital. Nesse sentido sua subjetividade se apresenta sob um estado de suscetibilidade, podendo (in)conscientemente ser produzida como uma subjetividade capitalística, através de um processo de individuação (GUATTARI, ROLNIK, 1996; HARVEY, 2005; MORAES, 2008) – o pressuposto desse estudo se constrói a partir desse fato, advogando que o programas de *trainee* pode ser considerado como propulsor e indutor desse processo.

As contradições do capitalismo sugerem a transitoriedade entre dois polos opostos: inclusão-exclusão; liberdade-restrição; volatilidade-padronização. Essas contradições são próprias do capitalismo, são internas das organizações e, além de tudo, externas aos indivíduos. Porém, isso não faria funcionar o sistema capitalista de produção, tampouco o sustentar e o expandir. Então, o processo se inverte. Ou seja, mesmo que as contradições sejam indiscutivelmente inerentes ao capitalismo e, conseqüentemente as organizações, passam a serem contradições psicológicas do indivíduo e, o papel da organização está em mediar esse processo. Por isso, esta, através de suas práticas, fornecem respostas aos indivíduos como forma de saciar esses dilemas. Essas respostas, nesse estudo, correspondem a exigências do trabalho, impostas pelas organizações através dos programas de *trainee* como requisitos para inserção profissional, que na verdade intuem o reforço das contradições capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico e coletivo como contradições psicológicas e individuais, ao mesmo tempo, a padronização dos indivíduos segundo suas necessidades e as do capital (GUATTARI, ROLNIK, 1996; PAGÉS, 2006).

Nesse sentido, o indivíduo imerso em suas contradições psicológicas compactua com as exigências do trabalho, impostas pelas organizações: empregabilidade, (auto)empreendedorismo, carreira, competência, kits de perfil-padrão. Estas, portanto, são consideradas e, por isso podem ser introjetadas quando

os indivíduos produzem sua própria subjetividade. Isso resultaria em uma subjetividade direcionada as ordens do capital⁷, ou nos termos de Guattari e Rolnik (1996) uma subjetividade capitalística.

O que se advoga nesse estudo é de que a subjetividade do indivíduo, suscetível ao capitalismo flexível devido suas contradições e – respectivas – exigências, se produz como subjetividade capitalística. Nesse sentido, o programa de *trainee* pode aparecer como propulsor desse processo, quando coloca as exigências do trabalho como requisito para inserção profissional. Tendo em vista que tais são conditas ao capital, os programas de *trainee* passam a ser agenciadores de subjetividades capitalísticas, desencadeando um processo de individuação pelo *trainee*, durante seu processo. Todos esses termos, assim como, esse pressuposto se pautam nas discussões de Guattari e Rolnik (1996).

A subjetividade está em circulação nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos: ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. O modo pelo qual os indivíduos vivem essa subjetividade oscila entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como recebe, ou uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.33, grifo dos autores).

Essa colocação, dos autores, se apresenta como o elemento central para compreensão da subjetividade segundo seus termos – e, portanto, para a compreensão do grande pressuposto desse estudo. Esta advoga questões importantes, especificadas a seguir individualmente: (i) a subjetividade é social, porém vivida particularmente, isso quer dizer que seu campo [o da subjetividade], não sendo individual, está absorto em determinações sociais e materiais; (ii) tais determinações são capitalísticas, por estarem sob a égide de um capitalismo mundial integrado, serem legitimadas por uma ordem capitalística e reforçadas por equipamentos coletivos; (iii) o indivíduo sendo um terminal individual, pode consumir ou não as determinações capitalísticas; (iv) isto acontece através de processos de

⁷Alguns autores tratam sobre esse assunto, através de alguns fenômenos: envolvimento cooptado (ANTUNES, 2002); sequestro da subjetividade (FARIA, MENEGHETI, 2007); captura da subjetividade (ALVES, 2007); e envolvimento subjetivo (ZARIFIAN, 2002). Entretanto, nesse estudo, a discussão sobre a subjetividade se pauta na sua produção, sob os termos de Guattari e Rolnik (1996), por compreender que é a discussão que apresenta uma aproximação maior com os pressupostos do estudo e, assim, posteriormente concederá embasamento para parte empírica e de análise da pesquisa.

individualização (se consumidas, devido uma relação de alienação e opressão) ou singularização (se não consumidas, devido uma relação de expressão e criação); (v) por isso a subjetividade, social, é produzida, modelada e serializada (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

A subjetividade é social, mesmo que seja vivida pelos indivíduos de forma particular. Isso quer dizer que, ela não se situa em campo individual, o seu campo está absorto em todos os processos de produção social e material. Ou seja, o indivíduo ao mesmo tempo em que está consigo, também se encontra diante de inúmeras determinações (sociais e materiais) no presente, já tendo as encontrado em outras circunstâncias no passado e, ainda, há de se deparar no futuro. Essas determinações são, muitas vezes, consumidas, de forma que pode afetar a produção de sua subjetividade (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Dessa forma, partindo do pressuposto que as determinações sociais e materiais se encontram sob a égide de um regime de acumulação flexível – ou capitalismo mundial integrado, como é colocado por Guattari e Rolnik (1996) –, elas são matéria-prima da produção de subjetividades capitalísticas. Neste caso, as determinações sociais podem se constituir como as exigências do trabalho, geradas como respostas ao indivíduo, a partir da transformação de contradições capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico e coletivo como contradições psicológicas e individuais – visto na seção 2.1.2.

Dessa forma, as determinações sociais e materiais são capitalísticas por estarem incutidas em um “capitalismo mundial integrado”, serem legitimada por uma “ordem capitalística” e serem reforçadas por “equipamentos coletivos” (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

O capitalismo mundial integrado (CMI) dá nome ao atual contexto de acumulação flexível.

O CMI afirma-se, em modalidades que variam de acordo com o país ou com a camada social, através de uma dupla opressão. Primeiro, pela repressão direta no plano econômico e social – o controle da produção de bens e das relações sociais através de meios de coerção material externa e sugestão de conteúdos de significação. A segunda opressão, de igual ou maior intensidade que a primeira, consiste em o CMI instalar-se na própria produção de subjetividade: *uma imensa máquina produtiva de uma subjetividade industrializada e nivelada em escala mundial tornou-se dado de bases na formação da força coletiva de trabalho e da força de controle social coletivo* (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.39, grifo dos autores).

Portanto, o CMI é o primeiro responsável pela produção de uma subjetividade capitalística, moldadas aos seus termos, para objetificação de indivíduos ideais para o trabalho – já que a força de trabalho se apresenta como elemento essencial ao sustento do sistema capitalismo de produção. A legitimidade desse funcionamento [CMI como produtor de subjetividades capitalísticas] acontece por conta da ordem capitalística.

A ordem capitalística aparece como a ordem do mundo ou a ordem que acentua o CMI, se projetando tanto na realidade do mundo, como também, na realidade psíquica (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Isso significa que “ela incide nos sistemas de conduta, de ação, de gestos, de pensamento, de sentido, de sentimento, de afeto, [...] nas montagens da percepção, da memorização, ela incide na modelização das instâncias intra-subjetivas” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.42) e, ainda, nos modos de temporalização, impondo um novo tempo de equivalências, que significa que depende de algo e esse algo corresponde aos ritmos impostos por ela mesma [a ordem capitalística].

A ordem capitalística produz os modos das relações humanas até suas representações inconscientes: os modos como se trabalha, como se é ensinado, como se ama, [...]. Ela fabrica a relação com a produção, com a natureza, com os fatos, com o movimento, com o corpo, com a alimentação, com o presente, com o passado e com o futuro – em suma ela fabrica a relação com o mundo e consigo mesmo. Aceitamos tudo isso porque partimos do pressuposto de que essa é a ordem do mundo, ordem que não pode ser tocada sem que se comprometa a própria ideia de vida organizada (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.42).

O CMI somatizado pela ordem capitalística, não operam somente em dimensões econômicas – ainda que sejam as primeiras –, mas também e principalmente, em dimensões psíquicas, já que são estas que alimentam uma natureza (a própria) que se subsume ao capital. Assim, se torna evidente a produção de subjetividades capitalísticas. Dessa forma, os que estão empoderados dessa produção – as classes dominantes – asseguram “um controle cada vez mais despótico sobre os sistemas de produção e de vida social” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.39). Porém, para a seguridade desse processo, o CMI junto à ordem capitalística contam com os equipamentos coletivos.

Os equipamentos coletivos são aqueles que “teleguia, codifica as condutas, as comportamentos, as atitudes, as sistemas de valor, etc” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.128), como por exemplo: a escola, a universidade, a mídia e etc., que

preparam os indivíduos, desde a infância, para o consumo da subjetividade capitalística e, portanto, reprodução de uma vida pautada em valores capitalistas (GUATTARI, ROLNIK, 1996) - nesse estudo, o equipamento coletivo se apresenta como os programas de *trainee*.

O indivíduo, nesse contexto, aparece como um terminal – Guattari e Rolnik (1996) utilizam da linguagem informática, por isso tal termo. Isso significa que este se encontra na condição de consumir subjetividade. Ele consome sistemas de representação, de sensibilidade e etc., devido à relação com que as recebe. Podendo ser uma relação de “alienação e opressão” ou uma relação de “expressão e criação” (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Isso quer dizer que, esse tipo de relação retrata a forma pela qual os indivíduos consomem a subjetividade e, portanto, produzem sua subjetividade.

Uma relação de “expressão e criação” significa que o indivíduo resiste à subjetividade de ordem capitalística, fato o qual resulta em um processo de singularização; em contrapartida uma relação de “alienação e opressão” significa a submissão do indivíduo à subjetividade de ordem capitalística, fato o qual resulta em um processo de individuação (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

“O processo de singularização de subjetividade se faz emprestando, associando, aglomerando dimensões de diferentes espécies” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.37), sendo abortivo aos valores capitalísticos, com o objetivo de afirmação dos valores próprios e particulares de si, mesmo que os valores capitalísticos permaneçam incessantemente em volta.

O que vai caracterizar um processo de singularização [...] é que ele seja automodelador. Isto é, que ele capte os elementos da situação, que construa seus próprios tipos de referências práticas e teóricas, sem ficar nessa posição constante de dependência em relação ao poder global, a nível econômico, a nível do saber, a nível técnico, a nível das segregações, dos tipos de prestígio que são difundidos. A partir do momento em que os grupos adquirem essa liberdade de viver seus processos, eles passam a ter uma capacidade de ler sua própria situação e aquilo que se passa em torno deles. Essa capacidade é que vai lhes dar um mínimo de possibilidade de criação e permitir preservar exatamente esse caráter de autonomia tão importante (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.46).

Contrariamente, o processo de individuação é a “correlativa de sistemas de identificação que são modelizantes” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.38) que, por consequência, pretende bloquear o processo de singularização, para que sua instauração seja efetiva. Dessa forma “os homens, reduzidos à condição de suporte

de valor, assistem, atônitos, ao desmanchamento de seus modos de vida” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.38), se formando segundo padrões universais.

Importante ressaltar que o processo de singularização e o processo de individuação possuem sentidos opostos, porém isso não quer dizer que não coadunam. Existe a possibilidade de um entrecruzamento de ambos (GUATTARI, ROLNIK, 1996), já que “pode haver um deslizamento entre um e outro, visto que ora o indivíduo pode impor resistências, ora se vê assujeitado pelos dispositivos da produção de subjetividade” (OLTRAMARI, 2011, p.79). E então surge a ideia de que a individuação e a singularização atuam em dois pólos opostos no processo de subjetivação do indivíduo que, ora tensionado por uma, ora tensionado por outra se produz em um ciclo que não cessa de se recriar no contexto social.

Pode acontecer de processos de singularização portadores de vetores do desejo encontrarem processos de individuação. Neste caso, trata-se sempre de processos de responsabilização social, de culpabilização e de entrada na lei dominante. Creio que é dessa forma que fica melhor colocada a alternativa singularidade/individualidade, e não numa disjunção absoluta, que implica o mito de um retorno a singularidade pura, a uma pura conversão ao processo primário. Há um permanente entrecruzamento no qual a questão se coloca concretamente: como articular o processo de singularização, que se dá ao nível fantasmático do objeto do desejo, ou a qualquer outro nível pragmático, com os processos de individuação, que nos pegam por todos lados? (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.37).

São nesses últimos questionamentos dos autores que, nesse estudo, se coloca o pressuposto de que, por conta da introjeção de contradições capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo como psicológicas e individuais – que planam entre inclusão-exclusão, liberdade-restrição e volatilidade-padronização – e da imposição de exigências do trabalho como respostas a estas, que o processo de singularização pode se tornar subjacente o processo de individuação – principalmente nos programas de *trainee*. Dessa forma, “todos os devires singulares, todas as maneiras de existir de modo autêntico chocam-se contra o muro da subjetividade capitalística” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.50).

Diante da suposta da sobreposição do processo de individuação – estimulado pelo CMI junto à ordem capitalística e, ainda, aos equipamentos coletivos – ao do processo de singularização, os indivíduos,

são reduzidos a nada mais do que engrenagens concentradas sobre o valor de seus atos, valor que responde ao mercado capitalista e seus

equivalentes gerais. São espécies de robôs, solitários e angustiados, absorvendo cada vez mais as drogas que o poder lhe proporciona, deixando-se fascinar cada vez mais pela promoção. (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.40).

Durante esse processo, os indivíduos são vítimas de outros efeitos, que são funções da subjetividade capitalística (GUATTARI, ROLNIK, 1996): a culpabilização, a segregação e a infantilização. A culpabilização se refere à crise existencial dos indivíduos frente a uma imagem referência (capitalística), que ao não assumirem consistência de uma singularidade resulta em processos de individuação: “à menor vacilação diante dessa exigência de referência, acaba-se caindo, automaticamente, numa espécie de buraco” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.41) ou fracasso (SENNETT, 2009). A segregação, atrelada à culpabilização, corresponde a quadros de referência imaginários, que desencadeia disciplinarização aos ditames da ordem capitalística. E, por último, a infantilização, resultante de como tudo está posto: “pensam por nós, organizam por nós a produção e a vida social” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.41). Ainda, sobre esta, fazem de fatos importantes como o viver, o envelhecer e o morrer, serem desconsiderados, por acaso de vir a perturbar a harmonia do âmbito social, principalmente no trabalho. Grisci (1999) alerta que o processo de individuação e o que dele procede “não só ignoram, como também interrompem os modos de experimentar o viver, o morrer, o nutrir e o trabalhar cultivados pelos sujeitos” (GRISCI, 1999, p. 101). Isto posto, “a tendência é igualar tudo através de grandes categorias unificadoras e redutoras, que impedem que se dê conta dos processos singularização” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p. 40).

Em resumo, a proposta do capitalismo, neste caso sob um regime de acumulação flexível, consiste em uma subjetividade produzida, “de natureza industrial, maquinica, ou seja, essencialmente fabricada, modelada, recebida, consumida” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.25), resultando, através disso, “indivíduos normalizados, articulados uns aos outros segundo sistemas hierárquicos, sistemas de valores, sistemas de submissão” (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.16), ou indivíduos a fornada.

A produção da subjetividade pelo CMI é serializada, normalizada, centralizada em torno de uma imagem, de um consenso subjetivo referido e sobrecodificado por uma lei transcendental. Esse esquadramento da subjetividade é o que permite que ela se propague, a nível da produção e do consumo das relações sociais, em todos meios (intelectual, agrário, fabril, etc.) e em todos os pontos do planeta [...] (GUATTARI, ROLNIK, 1996, p.140).

Isso significa que o processo de individuação que resulta em subjetividades capitalísticas, amassa tudo que se diferencia, deixa para trás o que não convém. Ou seja, o que se apresenta aos indivíduos é uma forma de produzir sua própria subjetividade em termos do capital, uma subjetividade capitalística; porque esta foi pensada e idealizada e, por isso, modelada e padronizada com o intuito do bom funcionamento do sistema capitalista de produção, já que esta [a subjetividade capitalística] aparece como matéria-prima essencial ao seu sustento, como Guattari e Rolnik (1996) indicam. Por isso, “*num só movimento que nascem os indivíduos e morrem os potenciais de singularização*”. Tudo isso constitui uma imensa fábrica de subjetividade, que funciona como indústria de base de nossas sociedades” (GUATARRI, ROLNIK, 1996, p.38, grifo dos autores).

Nessa ideia de uma imensa fábrica de subjetividade capitalística que os programas de *trainees* aparecem como um ponto a ser investigado, nesse estudo. Este como prática das organizações, se coloca como um equipamento coletivo, nos termos de Guattari e Rolnik (1999) ou de mediação, nos termos de Pagés et al (1993) a fim de propulsionar as exigências do trabalho como requisito a inserção profissional; desencadeando, portanto, em seu processo de seleção, um processo de individuação pelo indivíduo. Têm-se indivíduos preenchidos por subjetividade capitalística, neste caso, os *trainees*. Por isso, a próxima seção trata desses dois pontos de investigação: o programa de *trainee* e o *trainee*.

2.3 O programa de *trainee*

Conforme apresentado anteriormente, a flexibilização apareceu como um marco do regime de acumulação flexível, inaugurado pela reestruturação produtiva a partir da década de 70 e mais fortemente na década de 90 no Brasil, impondo amplas modificações no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas organizações e nos indivíduos. Para a organização isso significou uma adesão de novas formas de gerir o trabalho e para o indivíduo significou novas exigências do trabalho, que reflete nos seus processos de produção de subjetividade. Nesse sentido, a relação entre organização e indivíduo se modificou, e o acesso do último ao primeiro passou por revisões de gestão, neste caso na gestão de pessoas e,

mais especificamente, o que se advoga nessa seção: o aparecimento do programa de *trainee*.

A forma de gerir pessoas, no Brasil, passou por mudanças práticas e discursivas orientadas por contornos políticos, sociais e econômicos de dois períodos, principalmente: o período entre 1950 e 1980, marcado pelo fim da Segunda Guerra Mundial e o período entre 1980 e 2010, marcado pela reestruturação produtiva do capital e liberalização econômica.

O período entre 50 e 80 foi caracterizado pelo forte desenvolvimento econômico, ocasionado pelo período pós-guerra, responsável pela aceleração do processo de industrialização, no qual empresas multinacionais que operavam no país, bem como, outras que migravam, passaram a investir maciçamente junto ao modelo norte-americano de produção e consumo em massa. O governo nesse período, apesar de algumas turbulências o que inclui o golpe militar na década de 60, não descaracterizou a tradicional intervenção estatal na economia.

Nesse cenário, a gestão de recursos humanos apareceu com papel bastante operacional, o que lhe conferia o nome de departamentos pessoais. Sua função correspondia, basicamente, ao cumprimento de leis trabalhistas, porém aos poucos algumas práticas de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento) começaram a aparecer – por iniciativa de empresas multinacionais instaladas no país e, também, pelas escolas de administração, que surgiam na época (WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011). A gestão de recursos humanos, portanto, passou a ser apresentada como “uma atividade de base científica, estruturada e sistemática, que constitui um vetor para a modernização da gestão das empresas e para o progresso social” (WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011, p.234).

Na da década de 80 houve a redução do papel do Estado junto da liberalização econômica e princípios neoliberalistas – principalmente nos governos de Collor, Franco e Cardoso; o aumento do setor de serviços e, também, de investimentos estrangeiros; as privatizações; o crescimento das fusões e aquisições; as reestruturações em âmbito de produção; e os processo de terceirização. Nestas condições, o cenário organizacional passou por um período culminante de competição e, em vista disso, a adaptação despontava como necessidade de sobrevivência.

Diante desse contexto, a gestão de recursos humanos apareceu com um alinhamento oposto ao período precedente, o que significa que se tornou

estrategicamente importante para as empresas, devido, principalmente, a abertura do mercado que introduziu novos modelos produtivos e novas tecnologias frente à concorrência acirrada, impondo novas exigências aos trabalhadores quanto a sua qualificação, “inicia-se um processo de (re)qualificação de trabalhadores a fim de se inserirem neste novo cenário” (REGATIERI, et al, 2010, p.03). Assim, a nova abordagem de gestão de recursos humanos, agora estratégica, ficou marcada por três grandes mudanças: (i) alinhamento para com os objetivos empresariais; (ii) introdução de novos modelos e práticas (avaliação de desempenho, noção de competências, políticas de diversidade e etc.); (iii) e adoção de uma nova retórica, marcado por valores individualistas, pelo culto ao sucesso, a excelência, a inovação e a competitividade (WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011) – noções atreladas as exigências do trabalho apresentadas no capítulo anterior.

Importante estabelecer um adendo visto o objetivo do estudo, de que essa nova retórica direcionou todo o campo do trabalho no que confere a inserção profissional já que, como proposto por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011, p.237), “tal discurso materializou-se, com frequência, em projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto de negócios e o espírito da época” vulgo, neste caso, programas de *trainee* – apresentado adiante.

Em níveis de discurso, se na década de 50 a gestão de pessoas foi conhecida pelo nome de departamento de pessoal, a partir da década de 90, e ainda hoje, se chama gestão estratégica de pessoas. Em níveis práticos, a preocupação primeira com controle de procedimentos e de tarefas sob a autoridade autoritária e paternal de trabalhadores de baixa qualificação respondendo obedientemente e disciplinarmente, foi substituída pela formação de alianças entre trabalhadores e organização, alicerçadas sob o engajamento dos primeiros – o que envolve sua mobilização física, intelectual e psíquica – e manipulação simbólica pelo segundo (LACOMBE, BENDASSOLLI, 2004; WOOD JR, TONELLI, COOKE, 2011).

As épocas mudaram, assim como os discursos e as práticas, porém o mesmo fim se pretende a padronização de indivíduos segundo as necessidades do capital. Essa é a contradição interna dos modelos conceituais da gestão de pessoas – consequente da sua evolução histórica, fato pelo qual se torna um grande dilema, o qual deve ser discutido. Não se pode passar despercebido o fato de que, discursos

podem repousar em palavras ditas/ditadas ao vento ou a níveis simbólicos e, muitas vezes, não alcançar o nível prático (LACOMBE, BENDASSOLLI, 2004).

Ao longo do processo histórico apresentado, se pode perceber que gestão de recursos humanos passou por uma espécie de “evolução”, e isso aconteceu devido às imposições da nova estrutura do capital que exigiu mudanças no modo de trabalhar que, portanto, só podem ser auferidas por aqueles que trabalham. Por isso, a gestão de pessoas incluiu em seu nome, na década de 90, o complemento “estratégia”, pois os indivíduos passaram a ser pensados como via estratégica para a obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, estes passaram a ser padronizados pelas organizações conforme suas exigências, compactuadas com as da acumulação flexível. Estas [exigências], portanto, apareceram materializadas nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento e, posteriormente, retenção por parte das organizações, como pontos direcionadores a serem seguidos.

Importante esclarecer que a organização sempre precisou do indivíduo para sua sobrevivência e, em sentido mais amplo, para manutenção do sistema capitalista, porém o que se procura evidenciar desde o princípio, nesse estudo, é de que, diferente de outras épocas, no período de acumulação flexível se pede outro tipo de exigência ao indivíduo para com organização, se pede por uma subjetividade capitalística – uma solicitação velada ou não. Essa exigência é imposta ao indivíduo desde sua infância – por meio de equipamentos coletivos (GUATTARI, ROLNIK, 1996) –, e nesse estudo, pelas organizações através dos programas de *trainee* – também um equipamento coletivo –, como requisito a inserção profissional. Por isso o pressuposto de que o programa de *trainee* pode atuar como propulsor das exigências do trabalho – advindas das contradições capitalistas –, uma vez que as impõem como requisito a inserção profissional, podendo desencadear um processo de individuação nos *trainees*, produzindo indivíduos com subjetividades capitalísticas.

A importância dos programas de capacitação executiva [programa de *trainee*] cresceu ainda, em virtude da percepção do valor competitivo do capital humano para as organizações, principalmente dos que precisam planejar, organizar, dirigir e controlar e acabam tendo o destino do negócio em suas mãos. Hoje as empresas precisam investir muito mais em seu capital gerencial para que ele possa desenvolver, de forma real, todas as competências necessárias para enfrentar as contingências sem

comprometer os resultados organizacionais (ARAÚJO, et al, 2007, p.03, grifo nosso).

Visto isso, o programa de *trainee*, no Brasil, teve sua massificação na década de 80 e 90, devido à necessidade das empresas brasileiras em contratarem quadros de profissionais diferenciados diante da competição dos mercados – fruto da reestruturação produtiva, aspecto visto na seção 2.1.1 –, exigindo um repensar sobre novas formas de organização do trabalho como forma de sobrevivência, consolidando, nesse sentido, modificações nos sistemas administrativos até então utilizados (COSTA, 1994; MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007). Dessa forma o programa de *trainee* apareceu como uma ferramenta de seleção diferenciada que permite a identificação de jovens⁸ talentos com o perfil idealizado pela organização que garantirão, portanto, o crescimento acelerado da organização sem abrir mão da qualidade de seus serviços (PEDELHES, 2007; CAVAZZA et. al, 2014; TEIXEIRA, NETO DE JESUS, 2015).

Essa nova demanda por reprodução do pessoal estratégico (GONTIJO, 2005) – com especificidades quando a qualificação e capacitação – fez (e faz) dos programas de *trainees* uma seleção de etapas rigorosas contando com milhares de candidatos. Por isso, o programa de *trainee*, segue uma metodologia muito bem prevista e planejada, contando com forte investimento na captação (recrutamento e seleção) e o desenvolvimento (envolvendo treinamento, desenvolvimento e plano de carreira) de jovens universitários ou recém-formados (BITENCOURT, 2011), público-alvo desses programas. Consiste, portanto, em níveis gerais, em um processo de seleção de estudantes universitários ou jovens recém-formados, através da incorporação destes à empresa para fins de treinamento e a possibilidade de aproveitamento posterior (CRUZ, SARAIVA, 2012), em cargos de gerência. Importante esclarecer que, mesmo que os programas de *trainee* possuem método bem definido, algumas empresas por suas peculiaridades podem exigir algumas mudanças específicas (REGATIERI, SOBOLL, 2012).

Nesse sentido o programa de *trainee*, para a organização apareceu uma estratégia objetivada na ampliação e renovação de quadro gerencial, na identificação e captação de estudantes ‘talentosos’, recém-formados para se desenvolverem em todo potencial, através de um treinamento especial como forma

⁸Neste estudo se considera o jovem sob a categoria de *trainee*, ou seja, àquele entre 21 e 26 anos de idade, formados recentemente (SILVA, 1998).

de garantir ganhos econômicos e, conseqüentemente, diferenciais competitivos; em contrapartida para os jovens, o programa de *trainee*, apareceu como promessa futura de efetividade e ascensão profissional em nível gerencial (SILVA, 1998; COSTA, 1994; MOREIRA, 1997; GONTIJO, 2005; PEDELHES, 2007; MARTINS, 2008, TEIXEIRA, NETO DE JESUS, 2015): “com um diferencial de *status* e tratamento como profissionais especiais, ou seja, em quem a organização acredita e investe na sua carreira gerencial” (GALLON, BITENCOURT, 2015, p.145) – essa questão do *status* é problematizada por Silva que têm o programa de *trainee* como elitista⁹ e, também por Bitencourt et al (2014) que trata o programa como excludente¹⁰, mesmo que, para os autores e em seus termos, qualificante.

Como foi visto, a organização e o indivíduo desfrutam dos próprios interesses – que se diferem – do programa de *trainee*, fato o qual parece transparecer que os impactos são benéficos para ambos. Porém, este processo conta com particularidades bem definidas e rígidas, isso significa que, mesmo que haja interesses (particulares) de ambas as partes, é a organização que coloca imposições ao programa, e só serão selecionados aqueles que as corresponderem. Dessa forma, os interesses do indivíduo acabam por serem subjugados aos da organização. São essas imposições, particulares do programa de *trainee*, que Costa (1994) pontua: (i) é voltado aos profissionais jovens, com limite de idade entre 26 a 28 anos, sendo recém-formados ou último-anistas de diversas áreas de atuação; (ii) geralmente chegam a durar meses, se caracterizando por possuírem períodos longos, divididos em várias etapas e fases – mesmo que a se tenha à vista a possibilidade de se tornar cada vez mais compacto, devido as pressões externas por resultados mais rápidos (RITTNER, 1999 apud GONTIJO, 2005) – como forma de certificação da qualidade da mão-de-obra, assim como, seu preparo como se pretende; (iii) nas etapas se utilizam de técnicas em grupo, não só nas dinâmicas, mas também, nas entrevistas; (iv) se exige disponibilidade de mobilização, o que

⁹ Silva (1998, p.13) alerta: “é evidente que as empresas não determinam taxativamente que o *trainee* pertença a uma dada camada social, mas o que queremos ressaltar aqui é que o tipo de exigência imposta aos candidatos no processo seletivo acaba por determinar o caráter elitista dos programas de *trainee*, especialmente quando algumas empresas antecipadamente eliminam a participação de candidatos de outras instituições que não aquelas que consideram de primeira linha. No discurso, o que se percebe é uma tentativa de validar as escolhas pelas características pessoais do candidato e não pela origem socioeconômica da família”.

¹⁰ “Os Programas *Trainee* constituem tanto uma forma de inserção qualificante, por possibilitar o rápido desenvolvimento de jovens profissionais, quanto uma inserção excludente, que destaca que esta é uma forma de ingresso da qual a maioria dos jovens egressos do ensino superior não podem participar” (BITENCOURT, et al, 2014, p.26).

significa a transferência para qualquer lugar do país ou mundo – reflexo do que Castel (2013) chama de desfiliação, visto na seção 2.1.2; (v) se prefere uma formação generalista, não se exigindo, normalmente, compatibilidade do curso de formação para com a atividade exercida – que Silva (1998) aponta ser um pretensão por uma formação que indica uma visão do todo, representando “muito mais uma tentativa de melhor racionalizar o trabalho e auferir maiores lucros, do que a formação integral do homem” (SILVA, 1998, p.01); (vi) as características quanto a personalidade têm sido consideradas como mais importantes quando comparadas a formação – fato que desponta a noção da adoção de um discurso pautado em competências.

Essas particularidades se encontram naturalizadas no programa de *trainee* estando contidas, portanto, em sua metodologia que se divide em três etapas, primeiro o recrutamento de jovens candidatos à *trainee*, depois a seleção destes e por último o treinamento e desenvolvimento (MOREIRA, 1997) dos seletos, que se enquadram como *trainee* e não mais como candidato à essa categoria, como se enquadrava nas duas primeiras etapas. A etapa de recrutamento, de jovens candidatos à *trainee*, consiste na ampla divulgação do programa de *trainee*. A seleção, destes, se refere às inscrições no site da empresa/consultoria/agência, os testes online, as dinâmicas de grupo, a avaliação oral de idiomas, as entrevistas individuais e os painéis. E o treinamento e desenvolvimento (MOREIRA, 1997) dos seletos – que, nesta etapa, se enquadram como *trainee* e não mais como candidato a essa categoria – corresponde a um intenso período de conhecimento sobre a empresa, o que inclui suas normas e valores, aspectos funcionais e operacionais, além das exigências para o trabalho, sendo a etapa decisiva da passagem do *trainee* para integrante efetivo da organização em questão (MOREIRA, 1997; BITENCOURT, 2011; CAVAZZA et al, 2014).

O recrutamento acontece através das universidades e faculdades – escolhidas pelas empresas que está a contratar –, pois são lugares considerados como mais habilitados a fornecer o público que se pretende ou que se assemelha ao perfil idealizado (SILVA, 1998; MOREIRA, 1997, BITENCOURT, 2011) ou através dos anúncios em jornais, revistas e internet, e outros meios de comunicação. No primeiro caso, representantes das empresas/consultoria/agência se deslocam até essas instituições de ensino com o objetivo de divulgar/recrutar. Por isso, realizam palestras, feiras e eventos, onde apresentam a empresa, o programa de *trainee*, e o

futuro profissional que ambos podem proporcionar; ainda, distribuem material de divulgação com informações no que pauta a cadastro e inscrições – via internet ou *in loco*, em que os representantes distribuem fichas, para preenchimento pelos estudantes (MOREIRA, 1997; BITENCOURT, 2011). No segundo caso, parte do contato do jovem para e com meios de comunicação e, ainda, o interesse pela busca de tais informações.

Na etapa de recrutamento acontece o primeiro contato entre organização e jovem, isso significa que a possibilidade de uma futura relação entre ambos depende, primeiramente, do modo pelo qual o programa de *trainee* é anunciado. Usualmente, esse anúncio aparece sob o conteúdo de uma “atraente oferta de trabalhar em uma grande empresa e a possibilidade de desenvolver uma carreira para ocupar postos de trabalho de direção, gerenciamento ou supervisão nas atividades da empresa” (DOBERMANN, 2006, p.60).

Por isso,

o processo de recrutamento dá início a um período de "namoro" entre empresa e candidato, onde uma parte tentará de alguma forma seduzir a outra. A empresa faz ofertas de carreira, salários, benefícios e sucesso profissional, mexendo com o imaginário dos candidatos. Estes procuram se mostrar atraentes, dinâmicos e atualizados, visando um início de desenvolvimento profissional (MOREIRA, 1997, p.24).

O esforço de sedução ocorre por ambos os lados, organização e jovem. O esforço da organização se resume na atração desse candidato durante todo seu programa, produzindo um encantamento e endeusamento deste pela organização e, conseqüentemente, aumentando o desejo de fazer parte desta, fato o qual é conseguido com certa facilidade visto os estudos de Regatieri e Soboll (2012) e Cavazza et al. (2014). Em contrapartida, o esforço do jovem deve, nesse sentido, ser bem maior do que o da organização, uma vez que estes se propõem à mudança de si frente às exigências destas, e tal mudança deve ser efetiva para inserção profissional – Moreira (1997) afirma que isso, de fato, ocorre. Esse fato confirma o jogo com a subjetividade do jovem, sendo, portanto, exemplo prático do incentivo à produção de uma subjetividade capitalística e, por isso se reafirma o pressuposto de que o programa de *trainee* pode atuar como desencadeador de um processo de individuação.

De forma sutil e mascarada, as organizações procuram aliciar jovens talentos que se enquadrem em estereótipos préformatados e buscam, através da sedução e 'endeusamento' de suas propostas, usurpar a subjetividade desses candidatos, formatando-os de acordo com os interesses e ideologia da empresa (CAVAZZA et al, 2014, p.01).

Finalizado essa primeira etapa, parte-se para a seleção, que em vista da grande concorrência – já mencionada –, tende a ser bastante complexa, para isso, são adotados um *mix* de técnicas, cada uma representando uma fase (MOREIRA, 1997).

O processo se inicia pela inscrição a qual pode ser realizada *in loco* nas universidades com os responsáveis pelo recrutamento e, também, *online*, por meio do site institucional da empresa contratante ou de uma agência de consultoria contratada para realização do programa. Nesta fase se analisam os currículos, que normalmente contemplam alguns pré-requisitos para continuidade do processo: idade; conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira e de informática; tempo e conclusão do curso de graduação – devendo ser no máximo de dois anos – e a formação. Ainda, algumas organizações, exigem que os candidatos escrevam pequenos textos, em forma de relatos pessoais, sobre suas perspectivas profissionais no que pauta o futuro ingresso em questão, sobre determinada vivência, entre outros. Somente passam para a próxima fase – de testes – aqueles candidatos que se enquadraram nos requisitos pretendidos (GONTIJO, 2005; BITENCOURT, 2011).

Passada essa primeira fase, a próxima se refere aos testes, na maioria das vezes via internet ou *online*, porém também podem acontecer presencialmente. Correspondem a um conjunto de provas com tempo específico, de Português, de Matemática (e/ou Raciocínio Lógico), de Língua Estrangeira e, ainda, de Conhecimentos Gerais ou Atualidades – comprovando a generalização de conhecimentos indicado por Silva (1998) e Costa (1994). Ainda, nessa fase, podem ser feitos os “jogos de empresas virtuais” que simulam situações de trabalho testando a capacidade de resposta – tomada de decisão, capacidade de negociação, e etc. – frente aos reveses que possam vir acontecer. Também, algumas empresas, analisam o desempenho acadêmico, através do histórico escolar (GONTIJO, 2005; BITENCOURT, 2011).

As próximas fases correspondem a dinâmica de grupo, ao painel de negócios (opcional), ao teste psicológico e a entrevista, que indicam o final do processo.

Diferente das demais mencionadas, estas acontecem presencialmente, sendo realizadas pela própria empresa através dos responsáveis pela área que organiza o processo seletivo, geralmente, a gestão de recursos humanos ou agências de consultoria em recrutamento e seleção ou pela área específica a qual a vaga é disponibilizada, ou ainda, por algum executivo do topo organizacional. O objetivo de dessas etapas se concentram, principalmente, na avaliação das competências dos candidatos (GOTINJO, 2005; BITENCOURT, 2011).

Finalmente, após todas as etapas, e suas fases, eliminatórias acontece “um rápido afunilamento no número de candidatos no decorrer do processo seletivo, [...] culminando com a contratação de novos *trainees*” (BITENCOURT, 2011, P.71). A decisão sobre essa contratação, que confere a passagem de candidato à *trainee* a categoria de *trainee*, está sob as mãos da empresa, fato o qual permite que os candidatos experimentem grande quantidade de tensão (MOREIRA, 1997). Após essa decisão, os candidatos se transformam em *trainees*, se direcionando para a terceira e última etapa do programa.

O treinamento e o desenvolvimento compreende o primeiro dia após a seleção ou primeiro dia de trabalho como *trainee* até último dia do programa de *trainee* (MOREIRA, 1997), ou seja, “o ingresso do *trainee* na empresa, juntamente com a imersão nos processos de treinamento e desenvolvimento” (BITENCOURT, 2011, p.71). Essa etapa é caracterizada como de grande intensidade e, geralmente, possui duração que pode chegar ao limite de dois anos (BITENCOURT, 2011).

O período que se estende entre o primeiro dia efetivo de trabalho e o término do programa de *trainee* conforme determinado por cada empresa será marcado por um conjunto de atividades: apresentações corporativas, visitas a instalações, atividades de integração, eventos sociais como almoços e reuniões, estágios rotativos por diferentes áreas da empresa, treinamento técnico e valorativo. Com isto a empresa espera ir moldando o *trainee* – um jovem que recebeu uma formação genérica em uma área de conhecimento, como administração, engenharia, economia e outras – às especificidades da empresa. Assim, será necessário talvez ensinar um pouco mais sobre determinados aspectos tecnológicos aos administradores (e provavelmente também aos engenheiros), um pouco de finanças aos psicólogos, algo de recursos humanos aos economistas e assim por diante. A todos serão passados a missão, os valores básicos, as políticas e as estratégias da empresa (MOREIRA, 1997, p.25, grifo nosso).

Essa etapa, portanto, funciona como um modo de apresentar a empresa no que pauta ao histórico, as normas e os valores, o trabalho em seus aspectos funcionais e operacionais e, conseqüentemente, o modo de trabalhar, incentivando a

internalização desses termos aos *trainees* com o intuito de que se adequem ao modo pretendido pela empresa (CAVAZZA et al, 2014).

Essa adequação é exemplificada por Moreira (1997) quando aponta a rotação do *trainee*, nessa etapa, por diversas áreas da empresa, o que aufere o deslocamento de um conhecimento específico e aprofundado em prol daquele geral e superficial – exigência particular do programa de *trainee*. Dessa forma a formação específica fica em segundo plano, em vista ao outro tipo de exigências: “o conhecimento que está em jogo [...] não diz respeito, pelo menos num primeiro momento, à formação específica do candidato, [...] mas sim à sua capacidade de atender aos objetivos da empresa tendo em conta suas ‘potencialidades’” (SILVA, 1998, s/p). Essas potencialidades podem ser traduzidas em: competências ou somatória de atributos (GONTIJO, 2005). Para tanto, a formação integral do jovem ao se configurar como *trainee*, passa a se fragmentar, a partir de um perfil generalista acentuado pelos programas (COSTA, 1994; SILVA, 1998).

A etapa de treinamento e desenvolvimento encerra o programa de *trainee* com a apresentação de um projeto de ideias inovadoras ou melhorias para empresa ou, ainda, de um relatório com as atividades desenvolvidas até então, todos elaborados pelo *trainee*, porém algumas empresas consideram tal entrega como uma nova etapa (BITENCOURT, 2011).

Após todo esse processo, que engloba as etapas de recrutamento, de seleção e de treinamento e desenvolvimento, acontece a avaliação. Ou seja, o momento final que indica a permanência ou não do *trainee*, após toda avaliação feita deste em todas as etapas precedentes. Bitencourt (2011) evidencia esse momento como de grande importância para o *trainee*, não só porque lhe conferem a sua alocação em determinada área/cargo, mas mais que isso, representa os primeiros passos como integrante da empresa, e não como *trainee*. Vale ressaltar que após essa avaliação e, por conseguinte decisão, ocorre a integração, que não é o foco do estudo, portanto não será aprofundado.

Assim se encerra o programa de *trainee*, que para Oliveira (1997) pende entre aspectos positivos e negativos. Sendo os últimos relacionados: ao custo, na medida em que a empresa dispense investimentos significativos para realização do programa, cujo retorno se concretiza em longo prazo; ao risco no que pauta as expectativas inferidas e a inexperiência do *trainee*, que atrasa a produção imediata –

porém a inexperiência, paradoxalmente, é colocada como vantagem. Os pontos positivos se referem ao jovem, ao *trainee*:

a oportunidade de um dispor de um indivíduo ainda sem “vícios” de outra organização, dando à empresa a possibilidade de moldá-lo à sua maneira, de forma a obter um funcionário ajustado à cultura organizacional dela; a maior flexibilidade para descartar o indivíduo em caso de inadaptação dele às condições de trabalho, costumes, crenças e valores da organização, ou seja à sua cultura; a possibilidade de ter o funcionário em tempo integral no processo de treinamento; e, também, de contar com um indivíduo bastante motivado em virtude do êxito ao superar as dificuldades do programa – configuradas estas exames de currículos ou fichas, dinâmicas de grupos, entrevistas e eventuais testes/provas, e outras formas de avaliação – e a concorrência exacerbada que costuma ocorrer no processo de recrutamento e seleção para este tipo de programa (OLIVEIRA, 1997, s.p).

Entre prós e contras, o programa de *trainee* continua sendo considerado pelas organizações como uma ferramenta útil na identificação de força de trabalho que se encaixe na empresa ou de uma força de trabalho disposta a ser modelada à empresa, frente aos seus estereótipos pré-formatados. Diante disso o programa trabalha para e com subjetividade dos candidatos, não considerando suas singularidades, mas sim agenciando comportamentos, performances entre outros, a partir do ponto de vista das exigências do mercado advindas da acumulação flexível (CAVAZZA et al, 2014), fato pelo qual pode desencadear um processo de individuação no *trainee*, resultando em uma subjetividade capitalística.

Em níveis de discurso, como propõem o estudo de Cavazza et al (2014) tem-se o programa de *trainee* como treinamentos para jovens que ocuparão cargos de importância (SILVA, 1998), após terem – durante o processo – demonstrando, como *trainee*, todo o seu potencial, disposição e vontade à tudo que se era posto e, de certa forma, imposto. Uma vez contratado, a mansidão de uma vitória: “possibilidades ‘reais’ de alavancar carreira, num espaço de tempo relativamente curto. Em troca teria ‘apenas’ que se ‘dedicar’, mostrando seu ‘potencial’” (SILVA, 1998).

Assim, através destes processos seletivos, a empresa busca selecionar e captar membros que estejam de acordo com os interesses e valores da organização. Mais que isso, guiados pela euforia de serem selecionados após um longo e árduo processo de seleção, os novos membros são mais facilmente moldados de acordo com as expectativa e demandas da empresa. (CAVAZZA, 2014, p.8)

Nesse sentido o programa de *trainee* ao capturar “grandes talentos” universitários ou recém-formados para se tornarem *trainees* e, posteriormente, fiéis

colaboradores das organizações capitalistas, fazem com que estes desejem passar a agir de acordo com as imposições preteridas no âmbito de trabalho (CRUZ, SARAIVA, 2012, P.30). Dessa forma, o programa de *trainee* inicia como o reconhecimento e captura de “grandes talentos” e se finaliza com a capitalização de subjetividades (CRUZ, SARAIVA, 2012, p.32) em prol do capital, devido a sua possibilidade de atuar como um processo desencadeador de individuação no *trainee*.

Nesse sentido Cruz e Saraiva (2012) confirmam o Guattari e Rolnik (1996) defendem no que pauta a produção de uma subjetividade capitalística, derivada dos processos maquínicos, que é o capitalismo e sua ordem. O programa de *trainee*, portanto, pode aparecer como propulsor de subjetividades capitalísticas, uma vez que com o agenciamento das subjetividades em prol do capital durante sua seleção, pode desencadear um processo de individuação dos *trainees*, reproduzindo – nesse caso jovens *trainees* – “à fornada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

A expressão *trainee* em sua tradução diz ser um sujeito em fase de treinamento, sendo, neste período, instruído a aprender habilidades novas (GONTIJO, 2005). São jovens entre 21 a 28 anos de idade, que concluíram ou estão concluindo cursos superiores de universidades consideradas de primeira linha ou bons cursos de nível superior e que, após um logo e estruturado processo de seleção passam a ocupar posições de destaque na empresa (SILVA, 1998; GOTINJO, MELO, 2005, ARAÚJO, 2007).

O “*trainee*” é um elemento recém-formado e que entra na empresa já na condição de funcionário, com a vantagem de estar disponível em tempo integral para o processo de treinamento. E que após esse período de adaptação e treinamento fica definitivamente integrado ao quadro de funcionários ou é desligado da empresa. Ele se distingue do estagiário por ser um profissional formado e ter vínculos empregatícios efetivos com a organização que oferece o programa. Distingue-se também do profissional já integrado às atividades da empresa pelo fato de ser um indivíduo em treinamento (OLIVEIRA, 1997, s.p., grifo nosso).

Geralmente são os programas de *trainee*, e por traz disso, as organizações, que os promovem e que traçam o perfil destinado a este. Porém o que se percebe é que existe uma homogeneização das exigências auferidas para esse perfil. Isso significa que essas exigências, antes de tudo, já foram pensadas, desenhadas e, portanto, impostas pelas organizações – aspecto detalhado na seção 2.1.2 – como forma de padronizar os indivíduos conforme os interesses do capital. Por isso, se

alega nesse estudo, que o programa de *trainee* pode atuar como desencadeador de um processo de individuação pelo *trainee*, através da propulsão das exigências do trabalho.

Nesse sentido, os estudos de Pedelhes (2007), Martins (2008), Munhoz (2009) e, Oliveira e Barbosa (2015), tentaram mapear o perfil destinado aos *trainees*. Os três primeiros autores analisam o perfil do *trainee* sob a ótica das competências, enquanto o último se refere às características desse perfil. Os dados desses estudos se resumem no Quadro 01.

Quadro 01 – Descrição do perfil do *trainee*

Perfil
Agilidade. Eficiência.
Ambição de carreira.
Capacidade de comunicação.
Capacidade de inovação. Criatividade. Poder criativo.
Capacidade de negociação. Capacidade de tomada de decisões. Capacidade de vender ideias.
Catalizador de oportunidade de melhorias. Agregar valor. Geração de novas ideias.
Conhecimentos de informática. Antenado ao mundo tecnológico.
Coragem. Ousadia.
Disponibilidade para viagens e mudanças de cidade, estado e, alguns casos, país.
Engajamento. Dedicção. Comprometimento. Responsabilidade. Determinação. Atitude.
Entusiasmo. Paixão. Brilho nos olhos.
Facilidade para trabalhar em equipe. Facilidade em atuar em parceria com outras áreas. Relacionamento interpessoal. Capacidade de trabalhar com pessoas diferentes. Participação e compartilhamento de conhecimentos.
Foco no resultado. Orientação para resultado. Compromisso com o resultado.
Formação, dependendo da vaga.
Gostar do segmento de atuação da empresa. Identificação com a marca.
Liderança. Iniciativa. Garra. Dinamismo. Pró-atividade.
Perfil independente. Autonomia. Autodesenvolvimento. Automotivação.
Pelo menos uma língua estrangeira, dentre as quais: inglês, espanhol, francês e chinês.
Prontidão a mudança. Espírito de mudança. Agente da mudança. Flexibilidade. Adaptabilidade.
Respeito as diferenças. Ética. Valores.
Visão empreendedora. Empreendedor. Empreendedorismo.
Visão estratégica. Visão empresarial. Visão generalista. Visão sistêmica. Pensamento analítico.
Vontade de aprender. Aprendizado contínuo. Capacidade de assimilação de novos conhecimentos. Desenvolvimento/evolução pessoal e profissional.
Vontade de buscar novos desafios.

Fonte: Produzido pela autora com base em Pedelhes, 2007; Martins, 2008; Munhoz, 2009; e Oliveira e Barbosa, 2015.

Todos os estudos analisaram diferentes empresas junto a seus programas de *trainee*, fato o qual aparece à homogeneização destas quanto ao perfil requerido ao *trainee* – o que confirma uma intenção e o reforço dos programas de *trainee* como

desencadeador de um processo de individuação, através das exigências do trabalho.

Para tanto,

os profissionais "**trainees**", devem ter o domínio de pelo menos uma língua estrangeira, para favorecer a absorção de novas tecnologias; domínio de informática, para agilizar o comando de sistemas complexos de informações, devem ainda apresentar características como energia e vitalidade. Pressupõe-se que tais fatores constituem-se em vantagem competitiva para as empresas nos próximos anos. Entretanto, a nosso ver, outras características são importantes para fazer frente às demandas do contexto atual: capacidade para desenvolver trabalhos em equipes, sensibilidade para lidar com pessoas na busca do desenvolvimento do potencial de cada empregado em favor de soluções criativas para os problemas das empresas, e ainda facilidade para delegar autoridade e responsabilidade, bem como capacidade de negociação e sensibilidade quanto às demandas mercadológicas (COSTA, 1994, s.p, grifo do autor).

A apresentação do *trainee* como um conjunto de exigências do trabalho, evidência o fato de que este pode ser o resultado de um processo de padronização de indivíduos segundo a ordem do capital ou, em outras palavras, a possibilidade da produção de subjetividades capitalísticas através de um processo de individuação; que podem ser estimulados pelos programas de *trainee*, através da impulsão das exigências do trabalho. Analisar como programa de *trainee* pode influenciar a produção de subjetividade de jovens que o experienciam – sob a condição de *trainee* – é o objetivo do presente estudo. Portanto, o próximo capítulo, de procedimentos metodológicos, irá detalhar a forma pela qual esse objetivo será respondido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de esclarecer como aconteceu todo o desenvolvimento desse estudo, a fim de responder aos seus objetivos, esse capítulo apresenta as escolhas referentes aos procedimentos metodológicos utilizados, por isso se divide em 3.1 natureza da pesquisa, 3.2 objeto de pesquisa, 3.3 o procedimento da coleta de dados e 3.4 o procedimento da análise de dados.

3.1 A natureza da pesquisa

Esta pesquisa se classificou como exploratória, uma vez que se buscou maior familiaridade com a área de estudo e com o problema pretendidos, a fim de torná-los explícitos e próprios para discussão. Para isso, seu planejamento se revestiu de flexibilidade nos métodos de investigação: levantamento bibliográfico e análise de exemplos práticos, como forma de obter relações entre os fenômenos estudados. A abordagem estabelecida foi inteiramente qualitativa, uma vez que se lidou com interpretações das realidades sociais, na intenção de obter profundidade e significado dos resultados (BAUER, GASKELL, 2002; GIL, 2002).

3.2 O objeto de pesquisa

A preocupação desse estudo se centrou, desde o princípio, no processo de produção de subjetividade de indivíduos ante sua [primeira] inserção profissional. Por isso, em primeiro momento se pensou no jovem. Em um mundo do trabalho constituído sob os moldes da flexibilização produtiva, que inaugurou o capitalismo flexível, o jovem se vê diante de suas determinações – ou, como foi tratado nesse estudo, de exigências do trabalho – quando buscam sua inserção no mercado de trabalho. Exposto a isso, sua subjetividade pode ser influenciada conforme a tais determinações, principalmente, através das organizações junto os seus processos seletivos, devido ser o meio que o incluem [o jovem] na condição desejada [de emprego]. Neste ponto de idealização do estudo, o jovem seria o universo de

pesquisa. Porém, existem juventudes (GUIMARÃES, 2004), isso significa que os jovens, na atualidade, estão expostos a inúmeras condições – biológicas, psicológicas, sociais junto ao contexto político, econômico e ideológico visto na seção 2.1.2 e 2.1.3, principalmente –, o que não permite um enquadramento de caracterizações de um jovem, como tipologia. Ou seja, o jovem como tipologia se encontra relativizado, pelas inúmeras possibilidades de vida que cada um exerce, dentro de suas condições. Por isso, se procurou concentrar em um grupo específico de jovens que estivessem, necessariamente, sob o ritmo de inserção profissional, após a retirada acadêmica em nível de graduação, prostrados diante de processos de seleção. Para tanto, foram escolhidos os *trainees*, mais especificamente jovens que experienciam ou experienciaram essa condição, através de programas de *trainee*.

3.3 O procedimento da coleta de dados

Na etapa de coleta de dados, as entrevistas foram às fontes diretas dos resultados, uma vez que dão poder e voz àqueles que falam, não havendo enquadramento em supostos modelos (BAUER, GASKELL, 2002). A escolha pela entrevista aconteceu pelo fato de que, a partir dela, se tem a possibilidade de “mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes” (BAUER, GASKELL, 2002, p.65) sendo “o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos” (BAUER, GASKELL, 2002, p.65), fornecendo, a partir disso, dados básicos para a compreensão das relações identificadas – entre atores sociais e contextos sociais –, por se tratar de um estudo exploratório. Nessa pesquisa, as entrevistas possuem um roteiro semiestruturado para um correspondente por vez, o que se classifica como entrevista em profundidade (BAUER, GASKELL, 2002).

O roteiro semiestruturado (Apêndice A), nas entrevistas em profundidade, consiste na construção de algumas questões determinadas – e não padronizadas – com conteúdo amplo ou de um “tópico guia¹¹” (BAUER, GASKELL, 2002), fato que

¹¹Segundo Bauer e Gaskell (2002), o tópico guia é uma função de planejamento, que tem como fim dar conta dos objetivos da pesquisa. Com ele se cria um referencial linear, lógico e coerente, para a

justifica tal escolha, pois dessa forma “as perguntas são quase um convite ao entrevistado para falar longamente, com suas próprias palavras e com tempo para refletir” (BAUER, GASKELL, 2002, p.73). Nesse formato, as entrevistas foram com jovens que participaram de programas de *trainee*, assumindo a condição de *trainee* – havendo ou não a contratação após esse período. O critério para escolha destes aconteceu pela técnica de bola de neve, sendo o primeiro contato por acessibilidade.

A bola de neve acontece por indicações, isso significa que o participante inicial do estudo – neste caso, por acessibilidade – indica novos participantes, que indicam novos participantes e, por conseguinte; até que seja alcançado o objetivo proposto ou ponto de saturação, ou seja, quando os novos participantes não acrescentam com novos conteúdos, uma vez que passam a repetir os conteúdos já obtidos nas demais participações. Tal técnica se caracteriza como cadeias de referência, similar a uma rede (BALDIN, MUNHOZ, 2011). A acessibilidade corresponde à escolha do universo pretendido por intermédio da possibilidade de acesso e atendimento às condições estabelecidas. A escolha pela acessibilidade se deu a partir do entendimento, de que esta opção possibilita a adequação exata do universo pretendido e necessário ao objetivo da pesquisa.

Ainda, a escolha pela bola de neve se deu a partir do entendimento de que, um programa de *trainee*, como já evidenciado, engloba um grande número de candidatos e, posteriormente, *trainees*, o que permite que cada *trainee* tenha contato, durante todo o processo, com um grande número de pares. A duração do programa, já exposto como extenso, possibilita a relação fixa naquele período o que propicia a lembrança de supostas indicações, viabilizando o processo da bola de neve. Dessa forma o jovem – advindo do primeiro contato, por acessibilidade – por já ter vivenciado o programa de *trainee* com outros na mesma condição, terá conhecimento sobre tantos outros que se enquadram nesse requisito que, conseqüentemente, estes tantos terão conhecimento, ainda, de outros.

O processo da coleta de dados se iniciou com uma entrevista piloto, a escolha do entrevistado se deu por acessibilidade. Esta foi realizada a fim de testar as perguntas formuladas quanto seu entendimento por parte do entrevistado. Após a realização dessa primeira entrevista, se entendeu que não precisariam ser feita

discussão pretendida durante a entrevista. Corresponde a um conjunto de títulos, que funciona como lembretes – das temáticas teóricas estudadas junto aos objetivos da pesquisa – no que pauta aos aspectos a serem abordados, bem como o momento certo para desenvolvê-los.

alterações quanto o conteúdo das perguntas que a constituem, porém um reordenamento destas, segundo seus conteúdos, permitiria uma melhor extração das informações necessárias ao objetivo do estudo. Ainda, foram feitas algumas adequações quanto aos termos utilizados nas perguntas ou modo de organizá-las ao fim pretendido. Também, algumas perguntas foram agrupadas ou retiradas, por conta de repetição, redundância ou por não se aplicarem ao objetivo do estudo. Todas essas mudanças foram realizadas (Apêndice B).

Após a entrevista piloto, se iniciaram as buscas pelos jovens que já tivessem experienciado a condição de *trainee* ou estariam sob esta condição, para que fossem realizadas entrevistas. Dessa forma, a busca pelos futuros entrevistados iniciou por acessibilidade. Ou seja, através de contatos da pesquisadora com pessoas que conheciam jovens que se enquadravam na proposta do objeto de pesquisa. A partir disso, foram contatados os entrevistados E3, E11, E13 e E14. Porém a dificuldade dos entrevistados em encontrarem horários disponíveis foi um percalço e, por isso, durante o período de espera, outros meios foram utilizados para encontrar jovens sob a condição pretendida. Diante disso foi feita uma postagem nos grupos do Facebook: Movimento Empresa Júnior Brasil, MEJ GAÚCHO¹², MEJ GESTÃO DE PESSOAS e Euvousertrainee. Os entrevistados E1 e E4 foram encontrados através do grupo MEJ Gaúcho e os entrevistados E2, E6, E8, e E16 através do grupo Euvousertrainee. Os entrevistados E5, E9 e E10 foram indicações do entrevistado E1. O entrevistado E12 foi indicação da entrevistada E8. A entrevistada E7 foi indicação do entrevistado E2, este também indicou outra jovem, que por não conseguir tempo, indicou a entrevistada E15. As indicações postas seguiu a técnica de bola de neve, prevista.

O perfil de cada entrevistado pode ser vistos no Quadro 02 e as respectivas organizações as quais obtiveram a experiência de *trainee*, no Quadro 03.

¹² A sigla “MEJ” significa Movimento Empresas Júnior.

Quadro 02 – Perfil dos entrevistados

Nome	Sexo	Cidade de origem	Idade	Formação	Experiência em programas de trainee ¹³	Cidade atual	Condição de trainee ¹⁴
E1	M	Porto Alegre – RS	27 anos	Formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Participou de vinte e cinco, em média. Chegou à etapa final de três. Passou dois.	Porto Alegre - RS	<i>Trainee</i> da O9.
E2	M	São Paulo – SP	21 anos	Formado em Administração pelo no Centro Universitário Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).	Participou entre vinte e trinta. Chegou à etapa final de três. Passou em um.	São Paulo – SP	<i>Trainee</i> da O2.
E3	F	Sorocaba – SP	24 anos	Formada em Relações Internacionais na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).	Participou somente de um, o qual passou.	São Paulo – SP	<i>Ex-trainee</i> da O7. Continua na mesma organização.
E4	M	Passo Fundo – RS	27 anos	Formado em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).	Participou de 20, em média. Chegou à etapa final de cinco. Passou em três.	São Paulo – SP	<i>Ex-trainee</i> da O6. Continua na mesma organização.
E5	M	Bauru – SP	33 anos	Formado em Engenharia de Computação, pela Universidade de São Paulo (USP). Formado em Sistema de Informação. Formado em Tecnólogo de Telecomunicações e Técnico em Eletrônica Mecânica. Começou um Mestrado na Universidade Estadual Paulista, porém não terminou.	Não soube exatamente de quantos participou. Chegou à etapa final de três. Passou em um.	São Paulo – SP	<i>Trainee</i> da O9.
E6	M	Santa Maria - RS	25 anos	Formado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).	Participou de sete. Passou em um.	Vitória - MG	<i>Trainee</i> da O3.

¹³ “Participar” inclui qualquer das fases da seleção. “Chegar à etapa final” consiste na última fase da seleção. “Passar” significa a passagem para o treinamento ou para condição de *trainee*.

¹⁴ Informação sobre a experiência sob a condição de *trainee* do jovem e atual condição no mercado de trabalho – até a data da entrevista.

E7	F	São Paulo – SP	29 anos	Formada em Marketing pela Universidade de São Paulo (USP).	Participou de vários – não soube dizer quantos. Passou em dois.	São Paulo - SP	Ex-trainee da O10. Empreendedora.
E8	F	Salvador – BA	24 anos	Formada em Engenharia Química pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).	Participou de trinta e quatro. Chegou à etapa final de cinco ou quatro. Passou em dois.	Campinas - SP	Trainee da empresa O1.
E9	M	Belo Horizonte – MG	27 anos	Formado em Engenheiro de Energia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG).	Participou entre trinta e quarenta. Passou em um.	Belo Horizonte - MG	Trainee da O9.
E10	F	Rio de Janeiro – RJ	24 anos	Formada em Administração com ênfase em Marketing pela Laureate Internacional Universities (IBMR).	Participou de quatro.	Rio de Janeiro - RJ	Trainee da O9i.
E11	M	Florianópolis – SC	26 anos	Formado em Engenharia de Produção Mecânica, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).	Participou de sessenta. Chegou à etapa final de dez. Passou em cinco.	Florianópolis - SC	Ex-trainee da O5. Continua na mesma organização.
E12	M	São Paulo – SP	27 anos	Formado em Propaganda na Universidade de São Paulo (USP). Possui extensão em Administração Estratégica em Harvard.	Participou de aproximadamente dez. Passou em um.	São Paulo - SP	Ex-trainee da O4. Saiu na metade do programa, por conta de outra proposta de emprego.
E13	M	Ilha Solteira – SP	24 anos	Formado em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).	Participou de cinco. Passou em um.	São Paulo - SP	Trainee da O5.
E14	F	Porto Alegre – RS	24 anos	Formada em Publicidade e Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).	Participou de quinze. Passou em um.	São Paulo - SP	Trainee da O11.
E15	F	Porto Alegre – RS	24 anos	Formada em Engenharia Química pela Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre (PUC-RS). Fez até o 7º, 8º semestre de Engenharia de Alimentos na Universidade Federal de Porto Alegre (UFRGS).	Participou de vários – não soube dizer quantos. Chegou à etapa final de seis ou sete. Passou em um.	São Paulo - SP	Trainee da O8.

E16	M	Campinas - SP	22 anos	Formado em Administração pela Faculdade de Campinas (FACAMP).	Participou de quinze. Chegou à etapa final de quatro. Passou em uma.	São Paulo - SP	<i>Trainee da O6.</i>
-----	---	---------------	---------	---	--	----------------	-----------------------

Fonte: Produzido pela autora com base nos relatos dos entrevistados.

Quadro 03 – Organizações dos *trainees*

Organização	Descrição
O1	Multinacional americana de atuação no segmento de tecnologia.
O2	Empresa brasileira, de capital nacional e estrangeiro, de energia elétrica.
O3	Empresa brasileira de atuação no segmento imobiliário, com especialidade em hotelaria.
O4	Empresa brasileira de atuação no segmento de medicina e saúde.
O5	Empresa americana de atuação no segmento de alimentos.
O6	Empresa brasileira de atuação no segmento de alimentos.
O7	Empresa brasileira de atuação no segmento de prestação de serviços profissionais.
O8	Empresa suíça de atuação no segmento de alimentos e de bebidas.
O9	Empresa brasileira de atuação no segmento de telecomunicações.
O10	Empresa brasileira de atuação no segmento de telecomunicações.
O11	Empresa brasileira de atuação no segmento de eletrodomésticos.

Fonte: Produzido pela autora com base em informações do Wikipédia.

Visto isso, foram totalizadas dezesseis entrevistas válidas com duração média de cinquenta minutos, sendo que o menor tempo marcado foi de vinte e dois minutos e o maior tempo marcado foi de uma hora e vinte minutos. As entrevistas foram realizadas via internet pelo Skype, Facetime ou Whatsapp, esses meios foram utilizados pelo motivo de que todos entrevistados residiam em outras cidades e/ou estados – conforme especificado no Quadro 02. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados.

3.4 O procedimentos da análise de dados

As entrevistas em profundidade e semiestruturadas com os jovens, enquadrados no objeto de pesquisa, resultaram em relatos. Estes foram analisados, mediante “análise interpretativa” de Triviños (1987), procedimento de análise escolhida.

A etapa inicial da análise de dados antecedeu a coleta dos dados, na medida em que foram criados eixos de análise antes mesmo da realização das entrevistas – *a priori*. Os eixos correspondem às exigências do trabalho previstas na seção 2.1.2, forma pela qual as organizações padronizam os jovens através dos programas de *trainee*, estas estão especificadas no Quadro 04.

Quadro 04 – Eixos de análise de dados

Eixos	Referencial de codificação
Empregabilidade	Responsabilização pela própria condição de emprego, o que inclui a capacidade de se inserir, se reinserir e se manter.
(Auto)empreendedorismo	Autogestão de si mesmo no que compete ao desempenho no trabalho e atratividade no mercado.
Carreira	Relação do indivíduo consigo próprio em sua trajetória profissional. O que implica o acúmulo de experiências, desenvolvimento de habilidades e outros.
Competências	Mais do que saber fazer é o saber ser. Ou seja, (ser) a mobilização de capacidades que determinada situação de trabalho exige.
Kits de perfil-padrão	Perfil de referência única e padrão, resultante do amoldamento à toda solicitação externa – mercado de trabalho e organização. Todos os demais eixos pode se enquadrar nesse kit.

Fonte: Produzido pela autora.

Os eixos especificados no Quadro 04 foram criados por dois principais motivos: primeiro como base para a estruturação do roteiro das entrevistas, para que estas fossem direcionadas para a obtenção de informações que representassem o estudo e, portanto, respondessem ao seu objetivo; segundo como pontos norteadores para análise dos relatos obtidos. Realizadas as entrevistas, na etapa de coleta de dados – detalhadas na seção 3.3 – a análise de dados seguiu a ordem de alguns dos passos da “análise interpretativa” de Triviños (1987).

- (i) O primeiro passo consistiu, a partir de uma leitura atenta, no agrupamento de todas as respostas obtidas para cada pergunta. Ou seja, foram transcritas todas as respostas para pergunta número um, por exemplo, e assim sucessivamente com todas as perguntas realizadas durante a entrevista. Diante disso, foi feita uma leitura atenta de todas as respostas referente à pergunta número um, logo à número dois e assim continuamente (TRIVIÑOS, 1987).
- (ii) O segundo passo consistiu, a partir de uma segunda leitura, destacar os pontos comuns das respostas dos entrevistados, de cada pergunta, a luz dos eixos criados antecipadamente como ponto norteador, para que as respostas fossem ligadas à teoria e ao objetivo do estudo (TRIVIÑOS, 1987).
- (iii) O terceiro passo consistiu no ajuntamento das respostas com pontos comuns e, posteriormente separação daqueles que evidenciaram outros pontos. Esses pontos se referem aos eixos de análise criados a

priori. Por exemplo, todas as respostas que evidenciaram determinada eixo, são alinhadas; respostas que evidenciaram outro eixo são alinhadas e assim sucessivamente. Tem-se, ao final, um ajuntamento de respostas, separados conforme seus eixos evidentes. Ou seja, uma “classificação das respostas” (TRIVIÑOS, 1987) por pergunta – cada pergunta com sua respectiva listagem de respostas classificadas sob seus eixos evidentes.

- (iv) O quarto passo consistiu em uma “análise preliminar” (TRIVIÑOS, 1987) das respostas classificadas, a fim de detectar “divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes” (TRIVIÑOS, 1987, p.172) sempre a luz dos eixos previstos.
- (v) O quinto passo consistiu em um “esquema de interpretação e de perspectivas dos fenômenos” (TRIVIÑOS, 1987, p.173). Isso significa que, as respostas de cada pergunta, classificadas sob seus eixos evidentes e já analisadas preliminarmente, são prostradas, por fim, sob a teoria do estudo e a experiência pessoal da pesquisadora.
- (vi) O sexto e último passo consistiu na elaboração em um corpo só do “relatório de estudos” (TRIVIÑOS, 1987) apoiado nos principais pontos da análise interpretativa de Triviños (1987, p.173): “a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador”.

O “relatório de estudos” (TRIVIÑOS, 1987), sendo o último passo da análise interpretativa, é representado pelo próximo capítulo, o de análise de dados. Este está dividido em três grandes seções, que melhor organizam os resultados encontrados junto a suas interpretações, sob a luz da teoria, dos eixos de análise e, por fim do objetivo do estudo.

A primeira seção “mudanças, contradições e exigências do trabalho: entendimento e vivência” está estritamente relacionada com a teoria apresentada na seção “o mundo do trabalho”, uma vez que contemplou as mudanças do mercado de trabalho, as contradições capitalistas e as exigências do trabalho – sendo essa última os eixos de análise. O foco principal está nas contradições capitalistas, pelo

fato de ser impulsionada pelas mudanças e por impulsionar as exigências do trabalho. Diante disso, essa seção se subdivide em “inclusão-exclusão”, “liberdade-restrição” e “volatilidade-padronização”. Em cada uma dessas subdivisões três principais pontos foram explorados nos relatos dos jovens: (i) como estes entendem as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, por conta da flexibilização produtiva e que, portanto, impulsionam a vivência de contradições capitalistas; (ii) a vivência destes das contradições capitalistas como contradições próprias e individuais; (iii) e entendimento, disposição e apropriação destes pelas exigências do trabalho, mediante essa transferência de contradições.

A seção “a configuração das exigências do trabalho no programa de *trainee*” está associada com a teoria apresentada na seção “o programa de *trainee*” e nos eixos de análise – sendo as exigências do trabalho apresentadas na seção 2.1.2 –, uma vez que detalha cada uma destas nas etapas do programa de *trainee*, por isso esta seção se subdivide em “recrutamento”, “seleção” e “treinamento”. Em cada uma dessas subdivisões os relatos dos jovens são explorados a fim de buscar evidências de onde e como as exigências do trabalho são impulsionadas pelas organizações e, em contrapartida, se estas são apropriadas pelo jovem, na maneira que é posta pelas organizações.

A seção “o processo de subjetividade no programa de *trainee*” é subsidiada, principalmente, pela teoria apresentada na seção “a subjetividade” junto a seus eixos de análise – as exigências do trabalho apresentadas na seção 2.1.2 – uma vez que pretendeu, através dos relatos, identificar a mudança processual do jovem, através da apropriação de exigências do mercado de trabalho, impulsionadas pelo programa de *trainee*.

Cada uma das seções, apesar de se direcionarem para uma teoria específica, bem como para objetivos específicos, elas não se esgotam a estes. Isso acontece devido o encadeamento teórico proposto, desde o início desse estudo, que teorias se interpelam a todo tempo, e isto acontece nos relatos, devido sua exímia relação teórica e prática: (i) o fenômeno de flexibilização como desencadeador de contradições capitalistas que são transferidas ao indivíduo como contradições próprias, podendo ser interrompidas pela apropriação de exigências do trabalho (ii) as organizações junto aos seus programas de *trainee* como meio de impulsão de exigências do trabalho ao indivíduo, em contrapartida a atitude deste na apropriação de tais, como forma de solucionar suas contradições (iii) e, se apropriadas, o

desencadeamento de um processo de produção de subjetividade individuada pelo *trainee* e intuída pela organização.

Portanto, a estrutura do capítulo análise de dados é representada por esse ciclo: se inicia por um entendimento sob a intenção do regime de acumulação flexível/mercado de trabalho/organização/programa de *trainee* em padronizar o jovem segundo a suas solicitações [exigências do trabalho], passando pelo entendimento, vivência e atitude deste ante essas solicitações [exigências do trabalho], por fim, a sua processual mudança segundo a essas solicitações [exigências do trabalho]. A exploração e interpretação dos relatos, que tratam de toda a experiência do jovem – no período entre sua formação acadêmica e inserção no mercado de trabalho pelo programa de *trainee* –, é conduzida pelos eixos de análise “as exigências do trabalho”, que são a principal ligação entre o jovem e sua inserção e, portanto, a matéria-prima de sua padronização.

4 ANÁLISE DE DADOS

Em busca de responder o objetivo do estudo, esse capítulo reúne a fundamentação teórica, os resultados obtidos – através dos procedimentos metodológicos utilizados – e a interpretação por parte da pesquisadora. Como forma de apresentar a discussão entre as partes, tem-se três seções: 4.1 mudanças, contradições e exigências do trabalho: entendimento e vivência, 4.2 a configuração das exigências do trabalho no programa de *trainee*, e 4.3 o processo de produção de subjetividade no programa de *trainee*. Todas as seções exploram os relatos dos jovens [objeto de pesquisa] sobre suas experiências no período que se estende entre sua formação acadêmica e inserção no mercado de trabalho sob a condição de *trainee*, a fim de analisar – respectivamente nas seções que seguem: (i) o entendimento das mudanças, a vivência das contradições e no posicionamento ante as exigências do trabalho, por parte do jovem; (ii) as etapas do programa de *trainee* como impulsionadores das exigências do trabalho, que configuradas nele estão e, em contrapartida, a apropriação ou não destas pelos jovens; (iii) o processo de produção de subjetividade pelo jovem, desencadeado pelo programa de *trainee*.

4.1 Mudanças, contradições e exigências do trabalho: entendimento e vivência

O mundo do trabalho está constituído (i) por mudanças no que compete à estrutura do mercado e a gestão das organizações, advindas de uma flexibilização produtiva que consagrou o regime de acumulação flexível; (ii) por contradições capitalistas em nível social, econômico, político, psicológico, ideológico e coletivo, que mantém tal regime ávido; (iii) e por exigências do trabalho que minimizam a vivência daqueles que o subjazem, nesse caso, os jovens. Visto isso, essa seção se atém em, através dos relatos dos jovens, analisar como eles entendem as mudanças, vivenciam as contradições e se posicionam perante as exigências do trabalho, a fim de identificar se existe uma transferência de contradições capitalistas como contradições psicológicas e individuais e, ainda, se as exigências do trabalho são previstas como forma de suspendê-las. Como forma de mais bem explicar como

isso acontece sob a égide das contradições, a seção foi subdividida entre tais, 4.1.1 inclusão-exclusão, 4.1.2 liberdade-restrição e 4.1.3 volatilidade-padronização.

4.1.1 Inclusão-exclusão

O fenômeno de flexibilização, mudou significativamente o funcionamento do capitalismo, trazendo mudanças à dinâmica do mercado de trabalho, principalmente, no que pauta a relação entre trabalho e indivíduo (HARVEY, 2005). Duas destas mudanças serão tratadas detalhadamente nessa seção: a flexibilização dos vínculos de emprego e a perda de referências sociais. Ambas responsáveis pela contradição inclusão-exclusão do mercado de trabalho, o qual os jovens, subjazem e reconhecem, conforme posto em seus relatos a seguir.

Tava, já tava bem ruim né, é, já faz um tempo que tá bem esquisito assim, então é muita gente formada desempregada, é muita gente, às vezes tipo, se desliga da empresa e não consegue voltar para o mercado de trabalho e vai, de repente, morar no exterior fazer [...] teve gente pegando subempregos. Então, não mudou muito de lá pra cá, pra falar a verdade, é, talvez tenha até piorado, o número de vagas diminuiu (E12).

O país hoje tá atravessando uma das piores crises em relação ao emprego. Muitas pessoas que tem mais experiência tão sendo demitidas, e essas pessoas estavam concorrendo comigo, muitas vezes para vagas que pagavam relativamente pouco, pagavam um salário baixo, mas simplesmente porque elas estavam desempregadas (E1).

O mercado estava muito, estava em baixa né, [...] eu estava vendo muitas pessoas, principalmente dentro da empresa que eu estava trabalhando que foram mandadas embora, também na mesma época que eu, pessoas que tinham muito mais tempo de casa, muito mais experiência do que eu. E vi também essas pessoas não conseguirem emprego facilmente assim logo que saíram, [...] eu vi muita gente com experiência muito boa, com vivências, assim, espetaculares, tendo trabalhado quinze anos empresa, vinte anos empresa do ramo e tudo, e não conseguirem trabalho. Então eu vi que a coisa estava apertando pra mim [...] imagina eu que era um, apenas um recém-formado (E9).

O desemprego, resultante de um desequilíbrio entre oferta e demanda de emprego formal, aparece como pano de fundo do mercado de trabalho. Como relatado pelos jovens, existe uma abundância de profissionais a procura de reinserção ou de inserção no mercado de trabalho, profissionais com certa experiência, por consequência de demissões, e profissionais recém-formados, respectivamente. Tem-se, portanto, uma demanda por emprego, por parte desses profissionais e em contrapartida, por parte das organizações a oferta de emprego se

torna cada vez mais restrita, neste caso, sob os programas de *trainee*, conforme os seguintes relatos.

Hoje dá pra ver que tá muito restrito, então, assim, até alguns programas de *trainee* já fecharam, algumas vagas não existem mais, existem *trainees* que estão fazendo de dois em dois ainda, existem empresas que até cancelaram seus programas (E4).

É, então há um ano, atrás, o mercado como é que estava, estava muito parecido com o que a gente tem hoje, tá. Hoje, eu acho que a gente tá até um pouco mais difícil, por conta dos resultados das empresas, das grandes empresas, de uma maneira geral, é abrir oportunidades tá, tá complicado, e ainda mais abrir um programa de *trainee*, que é caro, né, é um investimento. Não é, simplesmente, contratar pessoas, você tem que dar treinamento, você tem que tratar de maneira diferenciada, promover alguns pequenos eventos pra exposição daquelas pessoas que você está colocando, porque o *trainee* é uma alavanca. Se não seria simplesmente “olha, vou contratar aqui vinte analistas, vinte coordenadores”, dependendo do nível hierárquico que cada empresa posiciona o seu *trainee*. Mas o mercado ele estava muito parecido com o que tá hoje, não muito aquecido, é, tem alguns bons programas, mas, é, acho que por isso até os programas estão exigindo mais, sabe, de informação, de experiência, é, conhecimento técnico, coisa que antes, quando eu, ainda, estava na graduação, eu não via muito. Como o funil foi apertando, o mercado foi ficando cada vez mais difícil, acho que isso pode ter sido aí um motivador para alteração de parâmetro (E10).

A restrição de vagas de emprego é entendida pelos sujeitos, como uma consequência do cenário instável do mercado de trabalho. Ou seja, devido a este as organizações operam com dificuldade e, por isso, como resposta ou adequação ao meio, restringem a inserção profissional.

Essa configuração que surge por conta da abundância de profissionais a procura de emprego, de um lado, e a restrição de vagas de emprego, de outro, trazem a evidência de que o mercado de trabalho não se assume como um ambiente favorável no quesito emprego formal. Isso significa que a inserção ou a reinserção no mercado de trabalho paira sobre vagas limítrofes. Esses fatos deixam claro que a contradição inclusão-exclusão acontece tão somente em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo. Porém, conforme os próximos relatos, tal contradição passa a ser vivida em nível psicológico e individual, por aqueles que devem a sua inserção, neste caso, jovens em busca da condição de *trainee*.

É animalesco, eu me senti, eu me senti no meio de um monte de leão, porque é todo mundo muito bom, conforme a gente vai chegando nos processos assim, na inscrição você não conhece, mas você vai chegando nas dinâmicas, nos painéis, você vê que fulano fez, já tá fazendo pós em Harvard e tal concorrendo com você que acabou de se formar em

Administração, eu tenho 21 anos, eu terminei o Ensino Médio direto pra, e fui direto pra faculdade e terminei nos 4 anos, então eu me senti, um ponto que pesava muito era idade, todo o processo que chegava eu era o mais novo eu tinha 21 e todo mundo tinha 25, 26, 24 pelo menos, 23 pelo menos, então eu era mais novo e eu não tinha, eu, eu não tinha, a experiência internacional, o que eu tive foi voluntariado em si, não de fazer um semestre, muita gente fez o Ciências sem Fronteiras, então, eram todo mundo muito bem preparado e as vagas, os processos eram muito procurados, muito visados, tinham muitas inscrições, eu lembro que, por exemplo, esse da O1 teve 24 mil inscritos, [...] um outro teve 6 mil, 14 mil, 15 mil, eram muitos inscritos (E2).

E a minha grande preocupação era como se destacar né, como que eu poderia aparecer, entre esses milhões de candidatos, em mostrar todo meu potencial, né (E16).

O entendimento de que as de vagas, neste caso, de *trainee*, oferecidas pelos programas de *trainee*, são extremamente disputadas e, por isso, restritas, aparecem nos relatos apresentados. Isso acontece devido ao alto investimento dispendido pelas organizações no planejamento do programa que contam com três extensas e eliminatórias etapas de recrutamento, de seleção e de treinamento, que exigem uma miríade de requisitos daqueles que ambicionam a condição de *trainee*. Por isso, esses jovens posicionados entre os polos da contradição inclusão-exclusão, vivenciam situações próprias desta contradição, a de vulnerabilidade, a de desfiliação e a de individualismo (CASTEL, 2013), no período que se inicia ao final da sua formação acadêmica e termina com a inserção no mercado de trabalho pelo programa de *trainee*. Torna-se posto a transferência de contradições proposta por Pagés (1993), os próximos relatos também evidenciam essas questões.

Então eu vi o mercado de trabalho, assim, foi uma época bem complicada da minha vida, [...] eu tinha, eu ganhava bolsa, eu não dependia da minha mãe pra nada, [...] consegui esse meu estágio que pagava bastante bem, [...] então eu nunca dependi da minha mãe, [...] eu não dependia dos meus familiares em questão financeira. Eu consegui juntar um dinheiro durante todo esse processo, mas, hã, o dinheiro acabou, porque acho que fiquei em torno de uns quatro meses desempregado [...]. E foi uma situação bem difícil, assim, o mercado foi, foi bem complicado. [...] me inscrevi em um monte coisa, fiz várias entrevistas, mas eu, não conseguia nenhuma. Vou te dizer que foi desesperador assim, na verdade. Cada dia que passava, eu tinha uma rotina de, primeiro que é enfrentar os familiares é bem complicado né, tipo, é bem complicado assim, lá todo mundo empregado, só eu desempregado [...] então todos os dias eu estava sempre olhando vaga de emprego, sempre mandando currículo, sempre, todo dia então, é fiquei bem desesperado assim durante esses quatro meses por aí, bem complicado (E1).

Eu fiquei, tipo, em estado de pânico assim, total, assim, porque eu sabia se eu, e ah esqueci de comentar antes, é que a minha última opção se eu não conseguisse nem realizar um *application* pra fora do país e nem passar num *trainee* eu ia continuar minha faculdade na UFRGS e ia me formar em

Engenharia de Alimentos, sabe, hã, e não era isso que eu queria por nada. Não queria ser graduada e voltar pra uma faculdade que eu nem tinha tanto gosto assim pelo curso sabe, então, é, eu fiquei bem preocupada assim. E por exemplo, da minha turma de 25 formandos, né na PUC, hã, se eu não me engano logo que a gente se formou, tipo, tinha uma ou duas pessoas empregadas o resto estava todo mundo desempregado, assim, aí alguns conseguiram bolsa de mestrado, outros até hoje não tão com nada, entendeu, tão tentando aí, tão vendo concurso agora também, mas assim, expectativa, perspectiva de sucesso depois que eu me formei, e notei o estado de preocupação assim da minha turma, era 0 assim, tipo, é aquela coisa a gente estava muito feliz em se formar, de ter encerrado um ciclo, mas em compensação a gente estava cheio de preocupações de como seria o futuro, né (E15).

Os relatos acima representam a vivência do desemprego junto à preocupação para e com a condição de emprego – faces opostas de uma mesma moeda –, por um principal motivo: o desfazimento do vínculo com duas instituições, a universidade e a família. Isso significa, para o jovem, que o encerramento de uma etapa de formação acadêmica o impulsiona para o mercado de trabalho – e voltar à universidade poderia significar um retrocesso – e o intitula como independente, ou seja, se transforma em um indivíduo capaz de continuar os projetos da própria vida, sozinho. Porém, como a impulsão ao mercado de trabalho não garante a efetiva inserção, assim como, não garante a independência, se vive as consequências dessa contradição: a desfiliação, a vulnerabilidade e o individualismo (CASTEL, 2013), pontos relatados. Nessa instância, se inicia a busca pela saciedade dessas vivências, como apontam os próximos relatos.

Foi meio frustrante assim sair da faculdade, porque o mercado de trabalho não é tão bom [...] e a com crise não estava assim, [...] eu queria muito um programa *trainee* e, e sabia mais, mais ou menos disso, então saí me inscrevendo em vários, me inscrevi até em *trainees* que a princípio não achava que era muito meu perfil, inscrevi em *trainees* de banco, fui me inscrevendo assim praticamente em tudo, tudo que vinha né. Ah minha preocupação era ficar um dois anos sem conseguir um emprego ou ter que ir pra um cargo, assim, que eu não achava que era o que eu tinha me preparado [...]. E tendo se preparado tanto assim durante a faculdade, então eu tinha, tinha bastante receio de, ou não conseguir um emprego, ou conseguir um emprego que eu ia ser frustrada, (E8).

Prevendo que eu ia me formar no fim do ano eu já comecei a me candidatar pra alguns programas de *trainee*, que eu estava muito focada, na época. E aí, me candidatei, só que aquela coisa né, é, como eu não trabalhava, a minha profissão era tentar ser *trainee* e daí eu tentei todos, que tu possa imaginar, todos não, mas foi uns belos quinze processos que eu fiz. Daí, quando, passou essa fase, teve a formatura e tal, eu comecei a olhar trabalhos normais [...] a olhar tudo [...] daí eu comecei a me candidatar para algumas vagas de pleno, de analista, pra tudo o que possa imaginar também, então, assim metralhadora, e daí eu comecei a metralhar para tudo que era canto, me candidatei para varias vagas também (E14).

Eu sei, eu me formei [...] estava começando essa crise econômica que o Brasil passa, tem passado, e vem passando, então eu não me senti tão preocupado porque eu confiava bastante em mim, mais, mais ou menos isso. [...]. E aí, o que eu fiz foi basicamente eu corri num *deadline* que no ano de 2014 eu ia fazer processos de consultoria no primeiro semestre e no segundo semestre *trainee*, [...] na época e eu não estava preocupado, basicamente. Eu confiava no meu taco, diga-se, tipo, diria assim. É, então assim, eu imaginava, não sei se eu pensaria a mesma coisa se eu passasse de volta por isso, mas na época, eu não me preocupei tanto, porque eu achava, “pô, eu vou conseguir alguma coisa bacana, se eu não conseguir, eu vou conseguir, pelo menos uma coisa média”. Tipo, “não vou ficar desempregado”, foi basicamente isso (E11).

A saciedade das vivências negativas de vulnerabilidade, desfiliação e individualismo, propiciadas pela contradição inclusão-exclusão, começa pela busca por uma condição de emprego por qualquer vaga que satisfaz essa pendência, conforme apontado pelos sujeitos. Os jovens, dos respectivos relatos, expõem a atitude de se inscrever em todas as possibilidades, mesmo que não houvesse afinidade, em primeiro momento com a empresa ou com a vaga – fato o qual poderia, mais tarde, resultar em outras frustrações. Diferente dos demais que demonstram certa angústia, o jovem autor do último relato retrata uma tranquilidade quanto à exposição ao mercado de trabalho e a inserção ou não neste, porém, coloca para si um *deadline*, ou seja, um tempo máximo para conseguir uma vaga de emprego, fato o qual deixa transparecer uma dose de preocupação, ainda que o estado de tranquilidade prevalecesse.

Os relatos apresentados, foram de jovens que chegaram a vivenciar a condição de desemprego e, se pode perceber que possuíam a preocupação primordial em se inserir no mercado de trabalho, seja qualquer que fosse a vaga disponibilizada, deixando qualquer ambição pessoal, nesse primeiro instante. A satisfação se bastava na obtenção do emprego: “aquilo que eu falei né, tá desempregado não é bacana, então antes eu entrar numa empresa e ir procurando uma coisa depois do que ficar desempregado (E1)”. Essa vivência, portanto, está atrelada aos jovens que, ao sair da universidade, por algum motivo, não estavam inseridos no mercado de trabalho, por isso, rotulados como desempregados. Porém, entre os entrevistados, se torna importante ressaltar que houve jovens que possuíam outro tipo de vivência após sua formação.

Bom, eu terminei a faculdade em 2015, né, não era um momento já tão bom, o que acontece, eu já estava no mercado há muito tempo só que como bancário, e aí era aquela sensação assim “nossa, mas tá todo mundo procurando emprego e você não tá satisfeito com aquilo que você tem” ou

“você já tá seis anos e meio aí, já tinha posição de gerente” então, ficou aquela coisa assim, eu me sentia, ao mesmo tempo que eu queria fazer algo [...] que fosse me satisfazer, mas ao mesmo tempo eu estava com aquela pressão assim “poxa mas tanta gente procurando emprego, eu já tenho e vou atrás de outro”, né. Então foi uma questão difícil até eu me encontrar, até realmente eu me decidir que eu iria atrás, hã, de um trabalho que fosse mais, mais alinhado com o meu perfil, e aí foi difícil assim, e não a questão de entrar no mercado, mas a questão de você trocar de emprego em um mercado, num momento do mercado não tá tão aberto assim (E6).

Eu trabalho há muito tempo, muitos anos, eu tenho mais de 10, 11, 12 anos de experiência com telecomunicações. Com 19 anos eu passei no concurso dos correios para técnico em telecomunicações, com o curso técnico que eu tinha, [...] eu tentei fazer Engenharia de Telecomunicações, mas no interior não tinha mais e eu acabei fazendo Engenharia de Computação, que era a que mais se aproximava, meu CREA hoje de Engenheiro também tem as atribuições do Engenheiro de Telecomunicações, e aí eu me formei em 2014 em Engenharia, e pedi minhas contas nos Correios [...] eu não queria mais trabalhar como Técnico, eu queria trabalhar como Engenheiro. Aí eu passei o ano de 2015, inteiro, procurando trabalho como Engenheiro, aí em dezembro já estava me mudando pra São Paulo, foi quando começou o processo seletivo da O9 (E5).

Esses dois relatos representam a vivência de dois jovens que não se depararam com uma situação de desemprego, tampouco, com uma recente inserção no mercado de trabalho, mas sim com um momento de transição entre uma condição estável em um setor público e a possibilidade de uma futura condição de *trainee* em uma organização privada. Ambos com a pretensão de uma realização profissional satisfatória vivenciaram a responsabilidade sob a própria demissão e a incerteza de uma nova inserção. O peso dessa decisão atravessa os pontos já mencionados como consequências da contradição do processo exclusão-inclusão, a vivência da desfiliação de vínculos institucionais, da vulnerabilidade frente a exposição ao mercado de trabalho e do individualismo dessa nova jornada (CASTEL, 2013).

Ainda, para alguns jovens, a forma pela qual o mercado se configurou com diversas indeterminações, não foi sinônimo de demasiadas preocupações, pelo fato de que houve, antes mesmo de sair da universidade, uma efetivação em estágios ou em processos seletivos.

Então eu estava bem tranquila assim, sabe, tipo, eu não sabia como é que ia ser e tal [...] não sabia como é que ia ser e nem se ia ter um emprego, tipo, duradouro, assim. Mas eu sabia que pelo menos eu tinha um emprego, tanto que eu via, sei lá, alguns amigos meus preocupados que não sabiam o que iam fazer e eu estava tranquila, eu estava meio assustada, porque foi tudo muito rápido, mas eu estava tranquila. (E3).

Não assim, foi bem um em seguida do outro, porque eu comecei o estágio, eu fiz o estágio aqui já, hã, só tendo que entregar o TCC [...]. Então, no

ultimo semestre do ano passado eu fiquei já, *full time aqui*, então eu já entrei de cabeça e tal. Mas, assim, paralelamente eu já estava participando de outros programas de *trainee* também. Então, não tinha certeza de ficar aqui, não tinha certeza de efetivação e também não tinha muito menos a certeza de passar no programa né, na seleção do programa. Porque, na maioria do pessoal que tentou que era do meu grupo de estágio só eu que consegui (E13).

O êxito na inserção no mercado de trabalho, por conta de oportunidades durante o período universitário e, por consequência, efetivação em nesse período, propiciou uma vivência amena quando comparadas com os demais relatos apresentados, daqueles que viveram a experiência de desemprego ou daqueles que viveram a experiência de transição entre empregos. Faz-se importante ressaltar que a tranquilidade propiciada por essas efetivações pareceu, ocasionalmente, ser colocada em cheque pelos próprios jovens quando mencionam breves preocupações com relação à efetivação: no primeiro relato quanto à durabilidade e no segundo relato na participação paralela em outras seleções. Essa última atitude foi colocada por outros jovens:

A partir de julho no último semestre, já me inscrevi em todas, as grandes que abriram eu ia me inscrevendo, e eu estava estagiando, [...] e lá não tem *trainee*, lá tem um programa, mas não tem *trainee* em si, então eu corri paralelamente pra ser efetivado lá, lá dentro [...], porque caso nenhuma desse certo fora, pelo menos já estava garantido alguma vaga em algum lugar. Aí eu consegui ser efetivado lá dentro, só que claro eu tinha passado no *trainee*, então [...] eu optei por não ficar, para ser *trainee*. Aí o meu foco era ser *trainee* (E2).

Sim, eu comecei a, eu lembro quando eu estava no meu último ano de faculdade, e eu estava no meu estágio, é, o meu estágio estava acabando, então chega aquele período que você começa a atirar pra todo lado, por mais que você saiba o que você queira, você sabe o caminho pra alcançar aquilo, você não pode ficar naquela certeza de você ser aprovado, de você conseguir aquela área específica, aquela empresa específica, eu comecei a mandar currículo pra tudo que é lado, é, fazer processos diversos aí e eu consegui uma vaga de analista na empresa onde eu já trabalhava, então facilitou bastante as coisas, o fato de você já estar trabalhando ou já estar numa empresa facilita muito as coisas (E12).

A preocupação com a condição de emprego é uma vivência unânime em todos os relatos apresentados até o presente instante, seja dos jovens que buscavam se inserir, ou os já inseridos, ou ainda os que intuía nova inserção. Isso significa que a contradição inclusão-exclusão está presente em todas as situações e, como consequência, vivida pelos jovens autores dos relatos. Esses fatos direcionam ao próximo ponto dessa seção: as exigências do trabalho.

Até esse momento, o entendimento e a vivência dos jovens no mercado de trabalho contemplam dois importantes pontos (i) à situação do mercado de trabalho, marcado pela restrição de empregos frente a crescente quantidade de bons profissionais, resultando em uma acirrada concorrência, ou uma contradição puramente social, econômica, política, ideológica e coletiva (ii) os dilemas enfrentados pelos jovens que se situam entre universidade-mercado de trabalho, sendo, principalmente, a desfiliação, vulnerabilidade e individualismo, uma contradição psicológica e individual. Isso significa que, embora as contradições do capitalismo sejam entendidas pelos jovens, eles o vivenciam como se fossem de contradições psicológicas e individuais, neste ponto se tem a percepção da transferência de contradições (PAGÉS, 1993). Visto isso, o jovem na procura de reagir a tais, se depara com respostas prontas das organizações, disseminadas como exigências do trabalho, neste caso: as noções de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo e de carreira, a fim de produzir um indivíduo próprio para o trabalho. Nesse sentido quando essas questões são apropriadas como algo essencial e natural de todo e qualquer indivíduo que deva a inserção no mercado de trabalho, reforçam a vivência de uma contradição a nível social, político, econômico, ideológico e coletivo como uma contradição a nível psicológico e individual, assim como, uma adequação do jovem à organização. Os jovens, objeto do estudo, expuseram suas percepção no que pauta cada um dos termos, e ao que indica, essa apropriação acontece.

A noção de empregabilidade diz respeito à interpretação de que, hoje, a condição de emprego – se inserir, se reinserir e se manter – depende única e exclusivamente do indivíduo, mais especificamente da sua performance. Por isso, essa noção está estritamente ligada à de (auto)empreendedorismo (BARBOSA, 2011). Ou seja, a vinculação à organização, depende da capacidade do indivíduo de se autogerir, a fim de ser (sempre) atrativo ao mercado de trabalho. Essas duas questões, por estarem entrelaçadas, serão explicitadas juntamente, através dos relatos obtidos.

Olha, eu me vejo, hoje, numa situação um pouco desconfortável, e eu acredito que muita gente também vive nessa situação como eu, que eu tô no mercado de trabalho, a gente hoje, não tem certeza de nada, né assim, a gente não sabe o que vai ser do dia de amanhã, mas eu me vejo hoje parado no sentido desse (auto)empreendedorismo, e me sinto incômodo, porque eu acho que eu poderia tá estudando, tá fazendo alguma coisa pra

melhorar pra que eu não fique refém de um desemprego daqui a pouco, por exemplo. Se uma empresa, por exemplo, chega pra mim e diz “não dá, não vamos continuar, você vai ter que ser desligado da empresa”. Se eu for desligado hoje, a minha atualização hoje, nesse sentido, eu não tô fazendo, mas eu vejo que isso mudou muito também. Hoje as pessoas, principalmente os jovens, estão ficando muito inquietos no sentido, também, inquietos no sentido de não querer ficar parado, querer mudar, querer fazer alguma coisa, querer se atualizar, melhorar o currículo para que tenha possibilidades maiores e no futuro não fique refém de nada. Assim como essa percepção de que a empresa não é, é que depende da gente, você se atualizando, você tendo essa melhoria, né, no currículo você consegue se desenvolver e fazer com que a empresa dependa de você, não você dependa da empresa (E9).

Faz parte hoje, não só você ficar esperando a empresa falar pra você o que você precisa melhorar, é, é claro que a gente tem as avaliações da empresa [...] É, isso que eu falei então, que precisa mesmo você não depender da empresa, você vê o que tá precisando melhorar e correr atrás, sem ninguém falar nada (E5).

O primeiro relato se mostra bastante completo, na medida em que traz todo o ciclo de introjeção de contradições (PAGÉS, 1993), a fim de produzir um indivíduo para o trabalho: (i) a transferência de uma contradição capitalista, (ii) a vivência dessa contradição por parte do indivíduo, (iii) e a posterior resposta deste mergulhada na apropriação das noções de empregabilidade e (auto)empreendedorismo, como uma forma óbvia de contorno da situação ou uma forma de contentamento. Exemplificando, o jovem relata que a decisão da condição de emprego, durante o tempo que for cabível, está sob a responsabilidade da empresa [contradição capitalista], o que lhe causa uma vivência de incerteza, de desconforto e de incômodo [vivência da contradição pelo indivíduo], quando este não se vê “ativo” no que se refere à questão do (auto)empreendedorismo, ou seja, no desenvolvimento “por fora” como preparação prévia em vista a possibilidade de uma futura reinserção, caso haja algum imprevisto ou desemprego. Isso significa que esta questão [(auto)empreendedorismo] lhe parece à resposta evidente à situação e, que, se devidamente utilizada, o coloca em uma posição de independência – respaldada na noção de empregabilidade –, em relação à organização, ou seja, esta se encontrará ao seu dispor e não ao contrário.

Nesse cenário, a exigência de empregabilidade aparece quando o indivíduo se reconhece como “independente” da organização e a exigência de (auto)empreendedorismo aparece como a forma pela qual se consegue essa independência. Tem-se, a partir disso, uma desvinculação da organização ao indivíduo e uma vinculação deste à organização. Sob a ótica de independência, o indivíduo se desenvolve a partir das exigências das organizações.

E com relação a se (auto)vender e a se (auto)desenvolver, é mega importante. Hoje a gente não tem o tempo todo pessoas pra fazer isso pela gente, né, do jeito que talvez, a maioria das pessoas gostariam, então é importante que a gente mesmo saiba se monitorar, saiba se acompanhar, consiga de algum jeito medir o seu desenvolvimento e você precisa fazer isso de maneira constante né, sempre tá observando você mesmo, que que você tá melhorando, que que você poderia tá melhorando mais, na verdade isso é uma responsabilidade dos profissionais, tá se olhando pra, pra tentar aumentar um, chegar num novo grau aí de desenvolvimento, novo grau de entrega de resultados (E16).

Neste relato se observa a plena apropriação da noção de empregabilidade e da noção de (auto)empreendedorismo. A primeira noção aparece quando o jovem responsabiliza os profissionais pelo seu próprio desenvolvimento, através da segunda noção, a de (auto)empreendedorismo, que consiste em uma forma de constante melhoria, a partir de uma análise de si mesmo, com o objetivo de entregar resultados para a organização. A confusão entre o desenvolvimento de si para si e/ou para organização aparece frequentemente nos relatos, uma vez que a busca por melhores performances está atribuída à inserção ou ascensão no mercado de trabalho. Importante ressaltar que não são fatores excludentes, uma vez que se pode desenvolver para si e para a organização. O que deve ficar claro é que quando esse desenvolvimento – entendido pelos jovens como (auto)empreendedorismo – parte de uma exigência da organização, esta pode influenciar na produção da subjetividade.

Isso pode ser observado, quando a organização, solicita profissionais diferenciados ou adequados aos seus requisitos, como é posto pelos seguintes relatos:

As pessoas elas chegam no mercado de trabalho mais ou menos com as mesmas, com a mesma base [...] Então isso não é mais um diferencial, o diferencial são as coisas por fora que a gente consegue fazer, durante a graduação ou durante o mercado de trabalho, durante, durante a vida mesmo. Por exemplo, meu intercâmbio, pra mim, foi um grande diferencial, [...] não era tão banalizado como tá hoje. Eu fui para estudar, eu peguei a Faculdade que foi eleita como a melhor Faculdade de Engenharia da Europa. Fiquei um ano lá, tive que baixar a cabeça e estudar, a educação deles é infinitamente superior a nossa. Então, eu tinha conceitos lá que eu nunca vi na minha vida, que eu tive que baixar a cabeça, sentar e aprender. Então isso pra mim foi, foi um diferencial, o que me destaca hoje é o que eu aprendi lá, não só o fato de eu ter feito o intercâmbio [...] Então, eu procurei, assim, no intercâmbio, estudando sempre que possível, quando eu voltei aqui eu fiz um curso na USP de fundamentos de administração, um curso de auditoria interna aqui também, uma área que me interessava na época, [...] e agora eu to querendo fazer um MBA, ano que vem eu quero ver se eu vou me matricular no MBA que eu quero fazer. Essas que a gente pode

fazer, a gente tem que fazer. Não dá pra ficar parado porque se a gente fica parado, as pessoas vão nos passar (E1).

Cada vez o mercado exige mais de si, da, da gente, se você só faz uma graduação e para, você vai ser o comum, entendeu, você vai ser o comum pra não dizer excluído. É igual inglês, antes era diferencial, hoje é o comum, então eu, por exemplo, eu fui fazer uma pós-graduação [...] eu tô sempre buscando fazer alguma coisa [...]. Então eu vejo que se eu parar, tipo eu vou parar também de crescer entendeu, então esse (auto)empreendedorismo é, é essencial, tu vê que o mercado exige de você (E3).

Se eu não tivesse buscado outras experiências durante meu período da faculdade, tenho certeza, que cara, eu dificilmente ia tá inserido no mercado de trabalho, eu acho. Então, esse fato de se limitar, achando que, cara, ah eu já tô dentro da faculdade, fazendo um curso de, não sei, quatro, cinco anos, já tá absorvendo um conhecimento que eu preciso. Cara, isso é um tiro no pé [...]. Então, assim, a pessoa tem que tá sempre aprendendo, buscando conhecimento, que hoje a gente tem acesso muito fácil, então cara, desde gestão, que acho que é a coisa bem geral e bem básica para qualquer pessoa, até questão de liderança, de como se portar, de como falar, né então, saber lidar com diferentes perfis, tudo isso a gente consegue obter um conhecimento hoje, hoje a gente tem muito disso. Olha, eu acho que, realmente, assim, tu tem que ser muito consciente, de quem tu é e da onde tu tá, e ser de alguma forma, hã, ter uma visão de longo prazo pra pensar onde estão os teus gaps, e onde tu pode te aperfeiçoar e tá dessa forma mais pro ativa, questionadora, e ter essa postura de sempre buscar esse, essa, melhoria continua (E14).

Como se observa, através dos relatos, um fator de exclusão do mercado de trabalho é ser um profissional “comum” ou um profissional “banalizado”: aquele que não possui diferencial algum. Dessa forma é exigido o desenvolvimento de “diferenciais”, esses sugeridos pelas organizações e se apropriados, são produzidos pelo jovem em seu processo de subjetivação. Estes diferenciais, segundo os relatos, podem ser obtidos através do (auto)empreendedorismo, por isso a grande estima deste pelos jovens. Outro ponto que se faz importante evidenciar, são os termos utilizados para o uso do (auto)empreendedorismo: “gaps” e “melhoria contínua”, ambos utilizados em processos organizacionais, o que indica a representação do indivíduo como empresa, marco central do que se entende por (auto)empreendedorismo ou indivíduo “empreendedor de si mesmo” (BARBOSA, 2011).

Essa concepção do indivíduo como empresa está estritamente ligada a noção de carreira, que encerra a tríade de exigências do trabalho – empregabilidade, (auto)empreendedorismo e carreira – que respondem as contradições individuais dos jovens, no que pauta a contradição inclusão-exclusão:

Como eu penso em constituir uma carreira? Eu acho que não importa se eu ficar 20 anos numa empresa ou se eu ficar 2 e mudando de empresa pra empresa a cada 5 anos, ou ficar 20 numa e depois 10 na outra, eu acho que, tudo vai da maneira que tu gerencia a tua carreira, porque tipo assim, todas as experiências que eu tive me levaram a chegar onde eu cheguei tá, tipo, tudo que eu fiz, todas as minhas atividades me levaram a chegar onde eu cheguei e eu acho que essas escolhas que eu fiz ao longo da minha vida, fizeram com que eu chegasse aqui, querendo ou não tudo influenciou, entendeu, tipo, na época talvez não fizesse tanto sentido, na época talvez pra mim talvez fosse só mais uma escolha, mas hoje eu vejo como tudo foi se desenhando pra eu chegar até aqui, pra eu estar trabalhando nessa área, entende, então acho que tem muito disso assim, nós somos os gestores da nossa carreira, assim, então, é, as coisas vão acontecendo conforme tu vai fazendo tuas escolhas e conforme tu vai gerenciando a tua carreira (E15)

A carreira que se entendia por uma movimentação de progressão linear e vertical, de certa durabilidade em uma mesma organização, hoje se entende por uma movimentação dinâmica e plurifocal, conduzida pelos próprios profissionais – ponto em que a noção de carreira se atrela com a noção de empregabilidade –, que colocam investimentos em si próprios (OLTRAMARI, 2011) – ponto em que a noção de carreira se atrela a noção de (auto)empreendedorismo – como forma de alavancá-la. A noção de carreira, portanto, passou por adaptações ao longo do tempo, que são relatadas pelos jovens:

E o mercado de trabalho eu acho que ele tá muito assim hoje, muito dinâmico, as pessoas rodam as áreas, então assim, antigamente acho a pessoa começava num cargo e ela ficava ali naquela linha linear, ela podia subir de cargo, mas dentro, dentro daquela mesma especialidade, você virava técnico, você era técnico de alguma coisa, você virava gerente, especialista, não sei o quê, diretor, sei lá, hoje não, hoje você pode andar muito mais horizontalmente (E8).

A pessoa entrava na empresa e ficava a vida inteira construindo a sua carreira, não procurava outras oportunidades, ficavam esperando ter uma meritocracia, espera uma vaga, uma posição, e só ficava lá tentando fazer carreira na empresa, eu acho que hoje não é, mas assim, e tipo tu tá numa empresa e vê que ali não vai ter crescimento na carreira, começa a procurar a outras coisas pra fazer também, começa a procurar empresas em volta, não, não fica parado e não fica estagnado, sai se a empresa não quer mais te fazer progredir na carreira tu vai procurar alguma coisa fora, não fica mais preso naquela que você está (E5).

Segundo os relatos, a noção de carreira corresponde, de forma diferente, conforme as épocas – alinhadas com as propostas pelo estudo: ao keynesianismo-fordismo e à acumulação flexível. No primeiro, uma carreira marcada pela ascensão linear e vertical na mesma área e empresa; na segunda a carreira se associa às oportunidades de crescimento que podem significar uma ascensão vertical ou horizontal, linear ou descontinuada e ainda, variando de área e de empresa. Não só

a forma de carreira mudou, mas também a percepção quanto essa mudança. Os jovens atribuem à “carreira antiga” uma condição de estagnação e de comodismo, algo que os causa repulsa. Ainda, os jovens percebem que as organizações possuem essa mesma concepção, as adere, as incentiva e as solicita:

Existe uma diferença, hoje a gente muda muito de emprego, de empresa, com a frequência muito mais rápida, então você pega um currículo de uma pessoa mais nova você que o tempo que ela fica numa empresa ou num cargo é muito menor do que ela ficava antigamente e as empresas, elas tem percebido isso, elas tem incentivado essa aceleração, esse crescimento um pouco mais rápido também (E12).

No relato acima se percebe que não só o jovem, mas também a organização pode ver com maus olhos uma carreira pautada nos termos “antigos”, e isso é reforçado em outros relatos: “‘ah eu comecei a carreira aqui’ ‘ah porque o fulano tá há 30 anos, há 40 anos’, acho que é até negativo[...] tá com 30 anos e virou no máximo coordenador, pô tem alguma coisa errada com você” (E2). A intolerância e a frustração à carreira “antiga” demonstra que a velocidade, a instantaneidade e a mobilidade, marcos do regime de acumulação flexível, tomaram conta do significado da noção de carreira e, conseqüentemente, a sua forma de vivenciá-la (OLTRAMARI, 2011), como se observa no seguinte relato:

Nesse caso do meu pai, que é assim, a geração dele, é uma geração que via isso como a melhor coisa do mundo, que é você fazer uma carreira numa empresa e conseguir fazer tantos anos naquela mesma empresa. Eu tenho isso como exemplo e gostaria muito de ser assim também, pelo exemplo que eu tive de ser muito bem sucedido. Mas, a minha intenção é tá no mercado de trabalho sempre com novos desafios, nunca estagnado, porque hoje se, por exemplo, a O9 não me dá uma possibilidade de crescer, não me dá uma possibilidade de ter novos desafios e atingir novas metas, eu acho que pela minha, é, ser de uma geração que é mais inquieta e que não tem tanto, não é tão cômoda com as coisas né, não se acomoda com as coisas, eu acredito que seria mais difícil. Até mesmo, não só pela empresa, pela empresa querer e falar “não, não quer que eu fique por tanto tempo”, mas por mim mesmo não querer ficar de uma forma estagnada, de uma forma parado (E9).

Nesse relato, assim como nos demais apresentados, um fator se sobressai: o de que a movimentação entre organizações, áreas e cargos, com o objetivo de crescimento na carreira, significa um desenvolvimento do profissional, ou até, como visto anteriormente, um nível de (auto)empreendedorismo – exigência do trabalho. A grande questão se pauta no fato que a carreira, mesmo individualizada, é desenvolvida, principalmente, em terrenos organizacionais, portanto, essa

velocidade, instantaneidade e mobilidade que é conferida a noção de carreira hoje, devem ao mercado de trabalho e às organizações – uma contradição puramente a nível social, econômico, político, ideológico e coletivo, vivido em nível psicológico e individual. Essa questão é posta no seguinte relato:

E eu acho que as empresas fomentam isso, porque, porque muitas vezes elas [...] contratam coordenadores que eram *trainees* em outras empresas que, as vezes, tem a mesma idade que um analista júnior na empresa. Às vezes a própria empresa valoriza mais o cara que tá na outra empresa, elas fomentam. Eu acho que quem fomentou isso no final das contas foram às próprias empresas, porque elas começaram a valorizar e pegar gente de fora e ascender mais rápido do que as próprias pessoas de dentro. Então na minha cabeça e na lógica, bom, se eu mudar de empresa vou ascender mais rápido do que eu ficar aqui e virar analista júnior, analista pleno, sênior, especialista, coordenador, gerente e com 100 anos presidente. [...] Então eu acho que parte da mudança da cabeça das pessoas, parte pelas próprias empresas fomentaram isso (E2).

A percepção relatada trata da transferência de uma contradição capitalista para uma contradição individual, mediante a noção de carreira. De acordo com o relato, o fomento por uma carreira nos termos atuais acontece, principalmente, pelas organizações, por conta da forma em que estas incluem – contratação e valorização de profissionais “de fora” – e excluem profissionais – demissão e desvalorização em prol de novos profissionais. Diante dessa contradição capitalista, o jovem vivencia suas consequências – de dissociação das partes envolvidas, a vulnerabilidade da exposição a essa mobilidade e a individualidade de seguir seus próprios caminhos – e as responde, se apropriando da forma pela qual a carreira é concebida hoje, como exigência do trabalho: uma relação do indivíduo consigo próprio ou do indivíduo como empresa, como forma de ascensão em sua trajetória profissional, o que inclui o acúmulo de experiências, de habilidades e outros. Essa noção de carreira é apontada no seguinte relato.

Bom, hoje eu vejo, a forma mais rápida de você crescer, vamos dizer assim [...] é não ficar numa mesma empresa, é não ficar no mesmo cargo, porque [...] a pessoa tem uma tendência a se acomodar [...].Então, acho que tem uma tendência e uma urgência dos jovens de não deixar isso acontecer. E aí, nós viramos, o “ah que essa geração é muito apressada, eu fiquei anos pra aprender a fazer isso, e tal”. É, então, assim, eu vejo que hoje, os jovens profissionais, toda a minha turma de *trainee*, o pessoal que era da faculdade também, todo mundo, mais ou menos nessa minha faixa etária tem essa urgência de crescer, tem essa, essa pressa de não querer ficar numa mesma, na mesma empresa por muito tempo, de usar, realmente, as áreas e os projetos em que atua como alavancas, pro próximo, entendeu, de falar assim: “não, eu vou fazer um *trainee*, vou ficar ali um, dois anos, vou ganhar um corpo, ganhar uma estrutura e o mercado me chama de novo” (E10).

A partir do trecho da entrevista acima se observa que a apropriação da noção de carreira, em termos atuais, pelo jovem é tamanha, que este desconsidera o fato de que a forma como eles próprios se constituem – em níveis de produção de subjetividade – é, em parte, resultado da transferência de contradições e, por consequência, de apropriações das exigências do trabalho, neste caso, especificamente, da noção de carreira – mas também, da noção de empregabilidade e de (auto)empreendedorismo já apresentado. Isso se observa, na medida em que o jovem caracteriza sua geração e a si mesmo como naturalmente responsáveis pela “urgência” e pela “pressa”.

Nesse sentido, atendem as solicitações das organizações, que ganham seus indivíduos próprios para o trabalho, quando acreditam que, senhores do próprio destino, usam da empresa para somente seu benefício, enquanto esta o serve, como aponta um jovem quando trata sobre a carreira: “então, antigamente, a percepção disso era diferente, a percepção de que a empresa não dependia da gente, a gente que dependia da empresa. E hoje é ao contrário [...] é de que a empresa que depende da gente, não a gente que depende da empresa, entendeu” (E9). Uma “falsa” ideia de independência. Outros relatos também corroboram, quando mencionam sobre uma troca organização e indivíduo:

A as organizações são alavancas pro nosso próprio desenvolvimento. Eu estou ali pra dar lucro pra empresa? Eu estou ali pra dar lucro pra empresa, mas eu estou ali, principalmente, para me desenvolver. Se a minha empresa não conseguir me desenvolver eu perco o interesse em dar lucro para ela (E10).

Antigamente as pessoas ficavam porque entendem que as empresas valorizam as pessoas, a pessoa em si, entendeu. Eu não to dizendo que elas deveriam ou não deveriam, fazer isso. Até, hoje em dia não se faz isso, a pessoa é útil enquanto ela produz, enquanto ela dá resultado, resultado capitalista. Então as empresas, felizmente ou infelizmente são assim, e é uma a troca, é um benefício. Enquanto você dá resultado para ele você fica, e enquanto você não dar você sai. E vice-versa, enquanto você acha que a empresa, o custo benefício de você tá lá é bom, você fica ali, se não você sai (E11).

Ainda sobre isso, a lealdade é colocada em prova, quando oportunidades aparecem,

Eu vejo que tem plano de carreira que a empresa faz para você tipo ter vontade de continuar, é, dá o máximo de si, ter várias promoções e tal, tipo lá na O7 é: *trainee*, junior b, junior a, pleno b, pleno a, sênior b, sênior a, gerente, gerente sênior, diretor, sócio diretor, sócio, que o maior cargo

abaixo da presidência da empresa, então é um plano de carreira super sólido, você sabe se você se esforçar, você vai chegar até lá, mas, por exemplo, a O7 é uma das “big four”, que tem na área de consultoria [...], então não tem porque, você vê que a empresa não tá funcionando como você queria, se a meritocracia não tá funcionando, se tem alguma coisa que desagradou, não tem porque você ser leal a empresa, você consegue mudar, você consegue mudar de ramo, você consegue mudar de emprego, você consegue mudar de área, você consegue fazer uma outra qualificação e estudar e se virar, porque antigamente, era, era, faltava esse, você não conseguia pular desse jeito, era só ali, crescer ali dentro, hoje em dia já não é mais assim não (E3).

A gente busca um crescimento, talvez mais acelerado, então, quer sair da faculdade com um emprego já ganhando um salário alto e daí só subir. Eu conheço pessoas que tem um ano no cargo e já acham que tem que ser promovidas porque tem que crescer rápido, tem que chegar o cargo de diretoria A, B e C e tá todo mundo assim, a, em aspas, a lealdade a empresa ela não existe mais as pessoas vão para as empresas que pagam mais. No setor que eu trabalho hoje eu vejo muito isso, existe um grande intercâmbio assim de funcionários das quatro empresas, é muito normal [...] e isso acontece muito, as pessoas vão em busca da empresa que paga mais, muitas vezes não se importando se o ambiente que tu vai se encontrar na tua nova empresa é um ambiente mais agradável, um ambiente mais pesado, eu vejo hoje. Então, em busca desse crescimento, as pessoas acabam se privando de aproveitar muitas coisas da vida, lazer, hã, sair com os amigos, diversas coisas. A geração que a gente tá hoje ela é assim, eu vejo isso na grande maioria, raras são as pessoas que não pensam assim (E1).

A organização, segundo os relatos, serve para o desenvolvimento, apenas. Porém dois importantes fatos ficam subentendidos: (i) enquanto o jovem estiver nessa busca desenfreada por velocidade, instantaneidade e mobilidade no que pauta a constituição de uma carreira, podem se privar de outras instâncias da vida, importantes para seu processo de subjetivação, que neste caso está aquém dessas vivências e (ii) enquanto o jovem estiver sob os limites da organização, deve atender as suas exigências em todos seus níveis, nesse caso, as apropriações ou não destas ficam por conta do jovem, se apropriadas, seu processo de subjetivação está aquém, também, dessas exigências. Importante clarificar a questão de que esse estudo não se atém em indicar se essa influência traz benefícios ou malefícios, e sim em demonstrar que ela pode existir como formação de um indivíduo próprio para o trabalho (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

A forma individualizada pela qual a constituição de uma carreira acontece hoje está atrelada com esses pontos observados como influentes no processo de subjetivação, e são exemplificadas no seguinte relato:

Por exemplo, assim, vou dizer, vou te contar um microdrama que eu passei [...] é, eu tô trabalhando na área de segurança do trabalho e meio ambiente e eu sou formada em Engenharia Química, fiz metade de uma faculdade de

Engenharia de Alimentos, e eu não conheço nada de segurança do trabalho. Assim, eu conheço o básico [...] e quando eu entrei pra essa área agora na O8, eu decidi, decidi não né, eu entendi que seria, que a melhor forma de eu me desenvolver, pelo menos durante o programa de *trainee*, era fazendo uma pós em segurança do trabalho, eu tive um receio de limitar as minhas escolhas futuramente fazendo essa especialização. Então, só que assim, o que eu comecei a pensar, que assim, hã, como *trainee* agora eu preciso ter o know how bom pra argumentar com as pessoas, apesar de querer aprender muito com elas, sugar o máximo de conhecimento possível delas, é, eu, eu ainda vou buscar me desenvolver, pelo menos teoricamente, pra eu ter uma ideia e um know how na prática né, que é o que funciona segurança no trabalho, e eu entendi que assim, é depois, por exemplo, fiz a especialização, mas se depois eu quiser ir pra outra área, quiser fazer um MBA ali, gestão ambiental, quiser fazer um MBA em gestão de processos, não vai ter problema nenhum, porque hoje em dia, é, as maiores empresas assim, né, e eu digo até pela Nestlé, hã, pela Braskem, que foi onde eu estagiei antes também, é, elas tem uma versatilidade de, é, funções muito grande, então hoje eu to na segurança do trabalho e amanhã (E15).

O “microdrama” apresentado pela E15 acima, indica a transferência de uma contradição capitalista que é vivida individualmente, a qual é encerrada com apropriação de uma exigência do trabalho. Ou seja, imposto, indiretamente, uma exigência da organização – que consiste no desenvolvimento do indivíduo em prol da área/cargo que a organização o alocou, a especialização – a jovem vive a experiência de um dilema interno: atender ou não as exigências em vista de que estas podem limitar as escolhas de carreira, futuramente – uma contradição capitalista de inclusão-exclusão, vivenciada como psicológicas e individuais. A resposta se deu através da escolha pela apropriação da exigência como uma escolha própria e acertada, já que se percebe que, hoje, não há limites de escolhas, uma vez que constituição de uma carreira, sob a noção que subsiste, envolve uma ampla gama de opções e (des)especializações.

Nesse contexto de apropriações das exigências da organização junto a obtenção das glórias disso – recompensas dadas pela organização, por conta da adequação do profissional ao meio – o indivíduo se sente parte e investe sua vida, e sua subjetividade, à organização (OLTRAMARI, 2011), terreno fértil para constituição de sua carreira. Isso se identifica nos seguintes relatos.

O pessoal vincula o comprometimento de acordo com o tempo que você tá naquela empresa e eu acho que hoje, por exemplo, eu vejo eu e os outros colegas de *trainee* a gente entrou na empresa a 3 meses, mas cada um fala do hotel como se fosse seu, eu digo “é o meu hotel, é o meu trabalho” você se apropria daquilo, independente do tempo que a gente tá por tá vinculado, é muito mais a paixão que a gente sente por aquilo do que o tempo que a gente tem dentro daquela, daquela profissão. Acho que essa é a principal mudança que eu vejo de carreira, não é mais o tempo que determina, mas é

a paixão que determina o comprometimento, o quanto você tá disposto a, a lutar por aquela carreira (E6).

Hoje a gente não fala mais só de um, de um trabalho como era antigamente, né. O trabalho antigamente era visto como uma obrigação, né, o trabalho ele dignificava o homem e tudo mais né, hoje o trabalho é visto mais como [...] um estilo de vida, hoje o trabalho é um, uma paixão para várias pessoas, como é pra mim, eu acho isso tá muito ligado à troca da função do trabalho na sociedade, né, então hoje a gente trabalha, e as pessoas que trabalham com paixão, que trabalham anos e anos numa empresa, é porque elas se identificam com os valores das empresas, mas principalmente se identificam com o propósito, né, e é isso que o jovem busca hoje em dia, é o propósito da empresa, se o propósito que a empresa quer, serviço ou produto que ela quer oferecer, os valores da empresa, o jeito da empresa de trabalhar faz sentido com o que ele quer realizar pra carreira dele, então acho que é isso que, na verdade, traz uma motivação pra uma pessoa e, e que determina se ela vai ficar pouco ou muito tempo dentro da empresa (E16).

O que faz a carreira, segundo os relatos, é o ímpeto individual e pessoal em se envolver com paixão ao âmago da organização e não, simplesmente, o tempo em que se encontra lá dentro. Isso acontece, principalmente, a partir da relação construída entre organização e indivíduo: “o programa de *trainee* é muito duro da gente sair, porque a gente sabe que se tu levantar o dedo e manifestar uma insatisfação eles vão tentar te ajudar a entender, porque tem todo um programa de *mentoring* e um RH dedicado uma coisa diferenciada” (E4). A organização dispense esforços para reter o jovem, mediante seus mecanismos como forma de convencê-los à continuidade ao trabalho. De uma forma ou de outra adequar às questões que aparecem como descontentamento, aprisionando o jovem, junto a sua subjetividade, às suas condições.

Por fim, visto o entendimento do jovem quanto as contradições capitalistas, sua vivência como contradições pessoais e a apropriação de exigências do trabalho como forma de solução, tem-se, que, a organização fomenta a noção de empregabilidade, a de (auto)empreendedorismo e a de carreira como forma de se desresponsabilizar do indivíduo ou se desvincular dele para que ele se vincule por inteiro, principalmente no que pauta sua subjetividade. Em um cenário de contradições capitalistas, vividas pelo indivíduo como contradições próprias, a organização se apresenta como uma referência sólida às contradições, mediante a apropriação de exigências do trabalho, que se apropriadas que influem no processo de subjetivação dos jovens, transformando-os em indivíduos para o trabalho.

4.1.2 Liberdade-restrição

As novas formas de gestão e tecnologias organizacionais, a partir da flexibilização produtiva, significou, para os profissionais, uma (re)qualificação (HARVEY, 2005; REGATIERI, 2010). Ou seja, novas formas de fazer o trabalho e de ser no trabalho. A partir disso, opuseram-se dois tipos de profissional, o que corresponde ao regime fordista de produção e o que corresponde ao regime toyotista de produção, sendo este último o perfil vigente. Diferentemente do profissional em tempo fordista que, tendo seu posto, sua atividade e sua operação prescrita devendo, portanto, saber fazê-la segundo seus passos, o profissional desse tempo, do regime toyotista, não conta com um posto, uma atividade e uma operação determinadas e especificadas, e sim com situações de trabalho – o que inclui milhares de postos, atividades e operações –, incertas, instáveis e variáveis, devendo saber não só fazer, mas sim ser. O que ocorreu, a partir da flexibilização produtiva, foi uma falta de prescrição do modo de fazer e, portanto, prescrição daquele que o faz, que deve corresponder uma entrega à organização, com velocidade, regularidade, segurança e qualidade mobilizando-se integralmente (CLOT, 2006).

Todas essas questões estão contidas na contradição de liberdade-restrição, detalhada nessa seção, que indica que o profissional hoje migra entre dois polos: um polo de liberdade quanto à realização do seu trabalho, uma vez que têm de responder da forma que, sua mobilização por completo, entende que lhe é cabível, utilizando de sua autonomia, iniciativa e outros; e o polo da restrição quanto à realização do mesmo trabalho, ou seja, estar em constante dispor das situações do trabalho e das exigências “de ser” que eles o exigem, que podem a vir restringi-los à outros espaços da sua vida.

A seguinte fala ilustra tais questões.

Um bom profissional ele não deve ser nem especialista e nem generalista, na verdade eu acho que esse profissional deve ser multiespecialista. Acho que pro mercado de hoje em dia não basta você saber um pouco de tudo, não basta você ser especialista em alguma coisa, porque você não consegue, de repente, chegar num nível de diretoria onde você precisa ter uma visão um pouco mais de cima de toda empresa, então eu acho que o profissional de hoje, ele precisa ser especializado em várias coisas e especializado em diferentes áreas e processos e assuntos que permitam ele entender melhor como a organização funciona como um todo, como as áreas se relacionam e acho que é esse tipo de conhecimento e esse tipo de

visão de helicóptero né, essa visão de lá de cima que vai conseguir destacar a pessoa (E16).

O jovem coloca que o entendimento de interfaces entre todas as áreas/funções/cargos da empresa se faz necessário para realização do trabalho. Isso é um fator supremo ou característico do indivíduo promovido pelo regime toyotista: polivalente, multifuncional, flexível (ANTUNES, 2002), autônomo (CLOT, 2011), ou como o próprio jovem denomina, multiespecialista. Esse tipo de qualificação é entendido como obrigatória para as situações de trabalho – que impõem uma mobilização por completo daquele que as realiza – por serem tão incertas tanto no que se refere ao tempo que vão surgir quanto no que se refere ao seu conteúdo. O seguinte relato exemplifica uma situação de trabalho,

A gente tem que ter autonomia pra tomar uma decisão sem ter que envolver nosso chefe porque é um mercado muito rápido, e a gente é, as empresas de telecomunicação, telecomunicações hoje, tem tempo de vida, elas tão muito em evidência, não uma evidência positiva né, elas são sempre alvo das críticas dos consumidores. Então assim a gente tem sempre que agir sempre o mais rápido possível pra que o nosso cliente seja o menos impactado possível, então pra isso a gente precisa de uma autonomia lá (E1).

O “agir sempre o mais rápido possível” retrata a vivência do incerto e a preocupação em realizar satisfatoriamente o trabalho. Essa autonomia que se estende ao profissional para realização da situação de trabalho indica que, por não se saber, realmente, qual será a tarefa a ser realizada, se tem a liberdade de ação. Não existe um controle direto por parte da organização em avaliar se os passos estão sendo seguidos corretamente, pois não existe prescrição. O que existe é a transferência de uma falsa autonomia para quem realiza o trabalho – ou a ilusão de uma liberdade – para que este se mobilize exclusivamente e por inteiro à situação de trabalho, que deve ser convertida em resultado, este, portanto sob a avaliação da organização. Alguns jovens percebem essa liberdade/autonomia, conforme os trechos apresentados a seguir:

Então, essa liberdade, eu acho que ela é muito bem vista pelas empresas hoje. E os jovens que estão entrando no mercado, eu acredito que, tenham e vão ter cada vez mais essa liberdade. Claro que tendo a sua, é, tendo a sua iniciativa. Você tem que tomar a iniciativa, o jovem hoje tem que tomar iniciativa de querer mostrar, de querer instigar aquela solução, mas sabendo que ele tem aquela liberdade, entendeu (E9).

Hoje a gente tem muito mais autonomia, antigamente já tinha aquela coisa de hierarquia mais vertical que você precisava de autorização pra tudo [...]

então um estímulo a criatividade, a autonomia, a inovação, e é o que gera, as pessoas percebem que isso gera, muito mais resultado (E12).

Os entrevistados relatam a liberdade ou autonomia recebida da organização, e por isso sugerem que devem à organização, uma iniciativa, um querer, um instigar, uma criatividade, uma inovação. Ou seja, a disposição de “conciliar o inconciliável” (CLOT, 2011), que depende somente de si mesmo, por conta da autonomia que lhe é dada, e entregar à organização o devido resultado. Essa contradição liberdade-restrição, inteiramente capitalista, em todos seus níveis, se transfere ao indivíduo como uma contradição psicológica e individual, quando ao se mobilizar integralmente à situação de trabalho, como forma de respondê-la, (i) se depara com certas angústias de estar sempre disposto ao que está por vir e o que está por vir é uma surpresa, assim como suas consequências (ii) e se depara com restrições de outras instâncias da vida.

Particularmente acho que a gente tem até demais, a gente acaba tendo muita autonomia, então a chance de fazer merda é grande e depois se fazer merda, tipo, é tudo no teu, assim, eu acho que, claro, depende do teu cargo, depende da tua área, há, mas com certeza, as pessoas tão tendo cada vez mais autonomia, né, pra gerenciar teu tempo, pra gerir suas atividades, mas acho que dependendo do cargo, isso não é muito positivo, porque tu precisa de um determinado suporte, há, assim, mas acho que, atualmente, isso é muito requerido nas empresas, assim, que as pessoas tenham alto nível de autonomia (E15).

Dois pontos importantes são postos no relato. Primeiro se pode perceber a relação entre a autonomia e individualização. Isso significa que, fruto da demasiada autonomia, qualquer decisão é uma decisão de responsabilidade individual, por isso, segundo o relato, pode vir junto à vivência de angústia, e sendo seu resultado negativo, vivências de culpa – caso uma decisão com resultado positivo, acarretaria o oposto, uma vivência de satisfação. Segundo a relação entre autonomia e gerenciamento, de tempo, de atividades. Ou seja, posto às situações de trabalho, o indivíduo deve resolvê-la individualmente, por sua total autonomia, o que inclui “como” e “quando”, desde que respeite os prazos e qualidade. Esse fato pode restringi-lo de outros momentos de sua vida, vivendo para o trabalho e, conseqüentemente, se subjetivando a ele – prescrição da subjetividade.

Esses dois pontos apresentados são as principais questões da contradição liberdade-restrição que ao transferir ao indivíduo a “falsa” autonomia e a liberdade no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo, o restringe, uma vez que o mobiliza

inteiramente para esse fim. Sendo essa uma contradição capitalista em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo, se transfere ao indivíduo como contradição psicológica e individual, quando deve conciliar todos os âmbitos da sua vida respaldados nas situações de trabalho. Por isso, a noção de competências, resposta da organização a essa contradição como exigência do trabalho, se enquadra: uma forma de dizer que existe a possibilidade de responder satisfatoriamente a uma situação de trabalho e que essa forma consiste em possuir capacidades comportamentais, ou competências, ou ainda “ser” o que o trabalho solicita.

Alguns jovens explicitaram a competência como a forma de reagir às situações de trabalho impostas. Fato que demonstra a adequação da intenção das organizações quando as impõem como exigência do trabalho:

E eu acho muito legal, assim, hoje, que as empresas focam na questão da competência. Porque hoje é muito mais a postura que tu tem em frente ao desafio e quanto tu vai correr atrás e vai perguntar, dentro das tuas habilidades tu vai tentar contornar as barreiras que tu tem [...] porque, basicamente, é que tu tem que ir atrás das coisas, da maneira que tu for, e com o *background* que tu tem, mas sempre querendo melhorar aquilo que não é bom. Então é isso que, que as empresas buscam hoje assim, quando eu falo muito de pró-atividade, é claro tu não sabe um negócio tu vai lá atrás, e tu vai lá fazer, se tu vê um negócio que não tá sendo feito de uma maneira legal, tu vai lá e fala que não tá sendo legal (E14).

Olha, essas atitudes, hoje, [...] a nossa geração é uma geração que já tem isso um pouco no sangue, essa pro atividade, essa vontade, esse ímpeto de querer fazer alguma coisa, querer mudar, querer crescer, querer tá sempre ativo. E essas características, realmente, são, assim, essenciais para quem tá buscando e são, assim, as características que são vistas, mesmo, pelas pessoas que estão procurando os profissionais hoje em dia. Hoje uma empresa [...] eu vejo que eles gostam e eles tem um apreço muito grande pelas pessoas [...] que eles vem que tem o interesse, tem vontade, que tão buscando mudar, que tão se colocando a disposição, que tão dispostos a fazer a coisa melhorar, que tão dispostos a resolver o problema e não, simplesmente, se acomodar e falar “ah o problema é isso vamos enfrentar, vamos”, não! Falar, “o problema é esse, vamos resolver, então, da melhor maneira possível, o mais rápido que a gente puder, vamos resolver, vamos dar o melhor”. E isso eu acho, essas características são, são assim, essenciais hoje em dia pra quem tá buscando o processo, buscando entrar no mercado de trabalho, porque elas são realmente vistas, essas características são assim, é, o que o mercado vê, o que o mercado enxerga (E9).

O primeiro relato traz uma sequência lógica da prescrição da subjetividade por parte da exigência de competência: (i) se tem um desafio ou uma barreira (ii) diante deste ou desta, uma postura, dadas habilidades, deve ser premeditada – se recorre ao *background*, que significa a experiência – e, portanto, colocada à postos

(iii) enfrentar e melhorar. Ou seja, o indivíduo se mobiliza integralmente e se prescreve subjetivamente à situação de trabalho. Ainda, segundo o relato, a pró-atividade, considerada uma competência, é utilizada como o rótulo desse processo e significada pela mesma jovem como “é muito de tu não te satisfazer com o medíocre, tu tem que ir atrás mesmo” (E14). Essa competência é vista como solicitada pela organização, que possui uma: “análise puramente fria e calcula sobre a rentabilidade, a eficiência e a performance da pessoa” (E14) – compreensão da competência sob a corrente americana.

O segundo relato reforça a ideia do processo de prescrição da subjetividade, quando coloca em forma de diálogo como se deve enfrentar as situações de trabalho, que traz à vista a ideia de Clot (2006) de mobilização integral do indivíduo e, sob a forma de competências: se engajar constantemente na obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes previstas pelo regime de acumulação flexível (BARBOSA, 2014). Ainda, o jovem naturaliza a competência “pró-atividade” na geração em que está inserido. Esse fato demonstra que, as exigências do mercado de trabalho e das organizações são apropriadas tão profundamente que passam a ser entendidas como condição da própria existência, ou neste caso, da própria subjetividade. Ou seja, a prescrição pode acontecer antes mesmo da inserção no mundo do trabalho.

Embora a competência “pró-atividade” seja a grande estimada pelos jovens, por conta da exigência das organizações, outras competências são lembradas.

Então, além do conhecimento técnico hoje, essas competências que são cada vez mais exigidas, são a forma que você se relaciona, a forma como você se adapta ao que a empresa pede, a resiliência que você tem de lidar com as situações, e não adianta você ter muito conhecimento técnico e não saber se relacionar, e como, se tipo, se tu passa num concurso e, entra lá, e o que precisava você demonstrou na prova, só que chega na hora de você provar, provar ali no dia a dia, você não consegue. Então se não tiver a competência necessária para o que você faz, acho que não, o cara tá fora do mercado (E5).

Eu percebo como estritamente essenciais pra, pra ter uma boa carreira assim, pra ter um bom desenvolvimento tanto pessoal, como profissional, é, eu pelo menos, principalmente cargos de liderança, assim, acho que depende do que tu almeja, é, se tu é muito analítico, muito técnico, muito detalhista, não é uma pessoa que se desenvolve bem, é, eu acho que tu vai acabar ficando pra trás, é, muito rápido, tipo assim, por mais inteligente que tu seja, se tu não tem boas relações numa companhia, tu não vai durar muito tempo, isso foi o que eu percebi. Mas, é, se tu, te relaciona bem, só que não é uma pessoa com o espírito de liderança que tem costume de trabalhar em equipe e etc, é a tua tendência é ficar num cargo mais analítico né, uma coisa mais detalhista assim que tu, realmente, não precisa

trabalhar em equipe né, que todas as tuas atividades não dependam de ninguém, somente de ti (E15).

“Além de um conhecimento técnico que tem de vir a galope” (E10) a competência aparece exigência primordial, principalmente, porque é associada ao desenvolvimento de si – fato o qual transparece, quando apropriadas, a prescrição da subjetividade – como requisito à realização correta do trabalho que envolve muitas instâncias, não só relações técnicas, mas também relações sociais. Nos relatos acima, apareceram às competências “resiliência”, “adaptação”, “liderança”, “relacionamento interpessoal” e “trabalho em equipe” – colocadas por Rosenfeld e Nardi (2006) – como exigências necessárias ao trabalho e, quando não identificadas nos profissionais, estes são excluídos. Ou seja, existe o entendimento de que a competência está estritamente relacionada com a noção de empregabilidade, como proposto por Barbosa (2014). Nesse ponto, se resgata a contradição inclusão-exclusão, na medida em que, posto no relato, a não apropriação das devidas competências o revertem à vivência dessa contradição, por isso, nos relatos, já existe a acusa das competências como essências para o desenvolvimento da carreira. Ou seja, as exigências do trabalho se entrelaçando nos relatos e, portanto, mascarando as contradições capitalistas.

Observa-se que, devido aos fatos expostos, o desenvolvimento das competências é um fator considerado como importante não só para realização do trabalho como também para inserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, as instituições educacionais, sendo responsáveis pela preparação para esse âmbito, aparecem como um alvo de críticas no que pauta as competências.

Com relação a essas competências, cara, importantíssimas, mas vejo pouco desenvolvimento durante a faculdade, que nem eu comentei, eu vejo muita gente com boa capacidade, com bom conhecimento, técnico, mas que chega sem saber trabalhar em grupo, sem saber ouvir um não, sem saber trabalhar sobre pressão e diversos pontos né, então, na verdade esse eu acho que é o grande diferencial e acho que esse ponto das competências, realmente, desses, dessas habilidades aí que se aprende realmente trabalhando, colocando a mão na massa, participando de empresa júnior, é, esse é o grande diferencial que te coloca dentro de um programa de *trainee* ou não, porque acho que são através dessas competências, dessas experiências que você aprende mais sobre você, você descobre quais são seus pontos fortes, seus pontos fracos e você consegue mostrar mais seu potencial na hora de ser entrevistado aí numa etapa final de processo (E16).

Você precisa lidar com isso, então acho que isso falta muito na faculdade e, e desenvolver isso, vai um pouco do perfil da pessoa, das atividades que ela faz fora, fora a faculdade então acho que quanto mais coisas você faz, mais exposto você tá a pessoas diferentes, você se desenvolve, e o que eu

vejo hoje de programas *trainee* são pessoas que eram de atlética, que eram, que tinham várias outras atividades, habilidades (E8).

Eu entendo que isso é muito mais importante do que muitas coisas que são avaliadas academicamente, são avaliadas até nos processos seletivos, seja de *trainee*, seja em processos seletivos no geral, em processos seletivos profissionais, porque isso não é, é incentivado da forma correta, então de certa forma você é cobrado, mas não é ensinado, e não é incentivado nem pelas empresas, de certa forma, nem pela, muito menos alias, pela, pela academia, a universidade. Então fica a critério da pessoa perceber isso, estudar isso, ou até desenvolver isso, de certa forma. E falta muita, falta instrução nessa área, eu diria (E12).

Os relatos apontam a carência de instituições que os auxiliem na obtenção ou desenvolvimento das competências e, por isso, individualmente outros meios são considerados “em busca das competências”. Nesse ponto se resgata a noção de (auto)empreendedorismo e de empregabilidade – apresentados na seção anterior – pelo fato de que a competência, portanto, aparece como o modo um modo ser no ambiente de trabalho e a forma pela qual se pode atingir tal objetivo, depende do próprio indivíduo e do seu o (auto)desenvolvimento, o (auto)investimento, o (auto)gerenciamento, novamente, o indivíduo como empresa (BARBOSA, 2011; OLTRAMARI, 2011). Embora seja a competência o resultado de um processo de aprendizagem pela vivência do trabalho, que em termos teóricos, só se consegue desenvolver a partir do próprio trabalho, o indivíduo é cobrado a se apresentar já na inserção ao mercado de trabalho. Um grande paradoxo que culmina em vivências de grandes contradições e, por isso, apropriações de todas as exigências vistas até o momento: a noção de empregabilidade, a de (auto)empreendedorismo, a de carreira e a de competência.

4.1.3 Volatilidade-padronização

A reestruturação produtiva trouxe novas formas de pensar e viver o tempo, o espaço e o consumo: uma concepção de tempo associada à velocidade, à aceleração, ao aqui e agora; uma concepção de espaço dimensionada a outras esferas, e não só a um território; e uma concepção de consumo associada à fugacidade, descartabilidade e obsolescência (GRISCI, 1999; HARVEY, 2005). Incrustadas no regime de acumulação flexível, tais concepções se reproduzem na vida social e, portanto, se estendem ao indivíduo sob uma forma de volatilidade, ou seja, maleabilidade de sujeição e de resposta a toda exigência imposta nas

instâncias de sua vida e, neste caso, no mercado de trabalho (ROLNIK, 1997; HARVEY, 2005).

Nesse constante vir a ser, como posto por Sennett (2009), o indivíduo se torna um eu jamais acabado (SENNETT, 2009), uma vez que, na incessante busca por corresponder às exigências do mercado de trabalho, e também da vida, resulta na vivência de várias modulações de si mesmo e na sensação de saciar o que é, na verdade, insaciável, como pode ser observado no seguinte relato: “só que, essa nossa ansiedade, essa nossa vontade hedonista de tudo pra agora, ‘ah eu preciso ser feliz agora, eu preciso ser rico agora, eu preciso tá bonito agora, eu preciso’ a gente precisa tanta coisa agora [...]” (E4).

É preciso, segundo relato, corresponder a todas essas demandas de vida. O jovem traz a tona dois pontos importantes, através de duas específicas palavras: (i) o “é preciso”, que permite identificar a preocupação com o corresponder à algo que se deseja, ao mesmo tempo em que (ii) o “agora”, que permite identificar que o que se deseja tem de ser conseguido rapidamente, para o hoje, para o presente, que se desliga do passado e futuro, por vezes. Esses dois pontos, quando interligados, evoca a questão de que o indivíduo, nesse contexto, vivencia uma falta – e, por isso, a ansiedade – que deve ser preenchida. Mas, para isso, se deve entendimento, transformação e experiência, questões que não são refletidas ou concebidas hoje, devido o tempo flexível, afetando, por fim, a produção da subjetividade (GUATTARI, RONLIK, 1996; ROLNIK, 1997; KEHL, 2012). O mesmo jovem acrescenta que, esse hedonismo, impede, muitas vezes, o entendimento sobre a maturidade que, para este, se atinge pela a experiência ou por uma escalada, dia a dia. Se pode perceber, portanto, que o jovem entende a importância de uma construção alicerçada em experiência e tempo, porém não se vive, na medida em que deve ser o que se deseja, embora se deseje algo novo a todo tempo. O que fica nas entrelinhas se estende ao fato de que o desejo está subsidiado às novas concepções de tempo, espaço e consumo – obsoleto, descartável, efêmero, fugaz e etc – e mais que isso, os desejos podem ser imposições, capitalistas e externas, a todo tempo e distintas, que Harvey (2005) concebe como uma referência de imagem comum.

Esse relato e os pontos explicados, sobre este, apontam para a vivência da contradição volatilidade-padronização em nível social, político, econômico, ideológico, psicológico e coletivo como uma contradição em nível psicológica e individual. Ou seja, a imposição de um padrão, sob os ritmos do capital, que se

(re)faz a todo instante [contradição inteiramente capitalista] solicita ao indivíduo sua correspondência. Este se sabe o que se é, se sabe o que precisa ser, mas enquanto não se é, vivencia um vazio ou uma falta [contradição psicológica e individual]; por isso, como forma de interrompê-la, consome avidamente os kits de perfil-padrão – exigência do trabalho que responde a contradição volatilidade-padronização – e quando este muda, o indivíduo deve assumir como característica própria a volatilidade, para se (re)adequar sempre. Ou seja, o indivíduo deve ser volátil ao ponto de se padronizar, a todo tempo, às demandas, que se movem, do mercado de trabalho ou, ainda: a própria volatilidade se torna um quesito à padronização.

O kit de perfil padrão desponta como exigência do trabalho que respondem a contradição capitalista volatilidade-padronização, a fim de restaurar a falta do indivíduo – vivência como contradição psicológica e individual – preenchendo-a através da especificação do que se deve ser, em uma referência só. Este responde a contradição psicológica e individual vivenciada, uma vez que a supre mediante o consumo de tal perfil. O ato final do consumo pode influenciar na produção da subjetividade (GUATTARI, RONLIK, 1996; ROLNIK, 1997).

O consumo desse perfil, em si, se confirma quando, através dos relatos, aparecem as mesmas especificações, que forma uma referência comum:

A vontade, essa inquietude, a vontade de mudar, a vontade de querer fazer alguma coisa, é muito bem vista, assim [...] Então, esse ímpeto de mudar, nesse ímpeto de fazer, isso é hoje o eu candidato precisa, é o que o mercado vê nas pessoas (E9).

Eu vejo que a galera procura muito, é, essa coisa da liderança, é, pouco mais agressiva, um perfil mais ambicioso, é, foco em resultado, é, pessoal que, que valoriza carreira, construção de carreira, gosta do mundo corporativo (E7).

Esses relatos tratam dos requisitos que se enquadram no perfil ideal do mercado de trabalho: “inquietude”, “vontade de mudar”, “vontade de querer”, “liderança”, “agressividade”, “ambição”, “foco em resultado” e “valorização da carreira”. Os sete primeiros títulos são associados a intenção de corresponder à algo, ou a volatilidade. O último título resgata a questão da carreira, exigência do trabalho que responde a contradição inclusão-exclusão.

Vale ressaltar que as demais exigências do trabalho previstas até esse momento estão enquadradas nesse perfil, como se pode observar nos seguintes relatos no que pauta a noção de competências e a de (auto)empreendedorismo.

O perfil que é o mercado pede, acho que algum, posso falar de cabeça assim, algumas competências que eu acho que necessárias, que é, curiosidade, então o cara precisar ser um cara curioso, interessado que busca atrás. Eu acho que senso de inquietação, é uma expressão que eu gosto muito, que é aquele negócio que, você nunca tá satisfeito com que você tá fazendo, ou você nunca, tá satisfeito com [...] o cenário atual, você sempre tá questionando as coisas, como elas são pra buscar, é, inovar, para você buscar quebra esse, padrão né, eu acho que esse tem que ser uma pessoa ao mesmo tempo organizada, uma pessoa disciplinada, você precisa ser uma pessoa muito focada (E16).

Esse jovem que, que desafia [...] que tem o pensamento mais crítico e consegue analisar o todo, sabe, não fica ali no, no micro [...]. O perfil é um perfil mais, mais desse jovem que tem uma ideia do todo, que tem bom senso, que consegue ter uma comunicação boa, conversar entre as pessoas, porque no final das contas é isso, você tem que se vender, [...] você tem que vender a sua ideia, você tem que se vender, você tem que vender um projeto novo e pra isso você precisa dessas habilidades, eu acho que o programa *trainee* ele busca muito mais uma pessoa um pouco mais generalista, mas que tenha uma boa visão, uma boa comunicação do que pessoas muito aprofundadas em técnicas (E8).

Os quesitos conditos ao kit de perfil-padrão são denominados como competências, fato o qual identifica a apropriação dessa exigência, que responde a contradição liberdade-restrição. Ainda sobre esta, a discussão entre generalista e técnico é resgatada, que traz em voga a oposição entre o indivíduo do trabalho fordista e toyotista, ponto norteador na emergência da noção por competências. O (auto)empreendedorismo também foi evidenciado, quando é dada importância à venda de si mesmo. A competência designada como “senso de inquietação” também está relacionada com a noção de (auto)empreendedorismo, uma vez que remete à uma forma de buscar uma melhoria enquanto algo ou à performance. Ainda sobre esse quesito, o jovem aponta para o ciclo insatisfação-satisfação, o que prova as novas concepções de tempo, espaço e consumo pairando sob sua forma de representação.

A noção de empregabilidade, não diferente das demais exigências do trabalho, também aparece nos relatos, na medida em que, o não enquadramento do perfil o impossibilita da exigência de “ser empregável”, ou seja, uma exclusão do mercado de trabalho.

Eles tem um perfil, que é um cara jovem que, sim em geral, jovem, recém formado, o cara quer ser, enfim, crescer bastante, crescer rápido, uma pessoa que agrega, é uma pessoa, é, que briga, que tipo vai dar o sangue pela empresa e que, sei lá, pensa grande. Em linhas gerais é isso [...] É, em geral, uma pessoa, em geral extrovertida e tudo mais. Então assim, infelizmente, pessoas introvertidas sofrem bastante (E11).

Ah falante, persuasivo e instinto de liderança. Todos, assim, os que era quietos não passavam, só [...]um ponto muito fora do normal mesmo, mas no resto, em todas as dinâmicas que eu fui e nos painéis, os quietos não passavam, então, acho que, quando você fala, sem dúvida todos pediam isso, assim, os falantes passavam, os que tomavam as rédeas do grupo passavam, era, todo mundo que eu achei que, nos painéis, “ah esse aqui eu acho que passa” passaram, porque tinham essas características muito fortes (E2).

Dois pontos devem ser evidenciados. Primeiro, os relatos quando citam os quesitos de um perfil ideal exigido pelo mercado de trabalho, se assemelham aos demais apresentados, até o momento. Isso significa que os jovens, em sua maioria, possuem a mesma compreensão dos requisitos previstos no perfil que o mercado de trabalho exige, ou nos kit de perfil padrão. Ou seja, o mercado padroniza, segundo suas exigências, àqueles que buscam, neste, se inserir. Segundo, existe a ciência, por parte dos jovens, de que o não enquadramento ao perfil previsto ocasiona um sofrimento, por conta de uma possibilidade ou efetiva exclusão. Nesse contexto, é preferível, segundo os jovens, que haja uma busca por tal enquadramento:

No geral sempre falavam “ah, pessoas dinâmicas que, pessoas dinâmicas, pró-ativas, comunicativas, espírito de liderança” e essas frases de impacto, e a verdade é que eu acabava calhando com a maioria delas, então assim, como eu sou, como eu sou muito de falar, eu gosto muito de falar, eu gosto muito de me comunicar, eu gosto muito de liderar, então eu acabava, pra mim era mais fácil, pra mim era muito fácil. A minha preocupação, às vezes, era o contrário, não fala tanto, não puxa tanto a liderança, as vezes abrir um pouco mais, pra mim era um pouco ao contrário, mas, pessoalmente, foi muito fácil, essa parte de, essas características pessoais. É, eu não, não tive uma preocupação específica com isso confesso, como, eu acho que por eu gostar de falar, essa era uma preocupação que eu tinha pouco, mas acho que talvez se eu fosse uma pessoa um pouco mais tímida um pouco mais calada ou até com mais dificuldade de comunicação, acho que era um ponto muito importante pra eu me preocupar até buscar um treinamento ou procurar, sei lá, treinar isso (E2).

Através da intenção de treinar o perfil exigido pelo mercado de trabalho, indica duas questões importantes: (i) preocupação com a contradição inclusão-exclusão e direcionamento para o (auto)empreendedorismo, através de (ii) o consumo de kits de perfil padrão, impostos e disseminados, pelo perigo de se virar um nada (ROLNIK, 1997). Fato o qual influencia na produção de subjetividade. Ainda se faz importante ressaltar que, este jovem especificamente se preocupa que, por ser espontâneo demais, pudesse prejudicar. Esse fato traz à tona a referência de si e referência do que se deve ser. Na lacuna que se forma entre esses dois extremos, uma desestabilização e, posterior, amoldamento (ROLNIK, 2009) pelo

consumo dos kit de perfil-padrão – nesses pontos se identifica o que Guattari e Rolnik (1996) tratam como culpabilização e segregação.

Este amoldamento é previsto e entendido como característica essencial ao perfil requerido – ponto que resgata a questão da volatilidade:

Uma pessoa que ela vai ser moldada e ela vai saber se adequar dependendo da situação que ela tiver. [...] Hoje entendendo que, cara, a maioria das empresas elas mudam muito, a gente perdeu aquele, aquela cultura de ser aquela empresa engessada, apesar de que muitas empresas ainda tem isso, quando a gente pensa em crescimento de carreiras e tudo mais. Eu acho que hoje eles buscam muito mais uma pessoa que, seja adaptável, uma pessoa, que cara, é, ela vai poder jogar no time de finanças, vai poder jogar no time de projetos, vai poder jogar no time de qualidade. Então vai ser essa pessoa que vai se moldar dependendo da área que ela tiver, entendeu? Acho que esse perfil multidisciplinar é, o cara, que vai se destacar nos próximos anos, assim. Quem tá saindo da, da faculdade tem que ter isso em mente. Não tem que ser aquela pessoa que é muito fechada na área dela (E13).

Segundo o relato cima, se percebe que a “adaptação”, que o “amoldamento”, que o “jogar em qualquer time” são questões que devem estar presentes no indivíduo, por, segundo o relato, fazer parte de um perfil ideal exigido pelas organizações, isso porque, a todo tempo as organizações solicitam as mais diversas respostas do indivíduo. Por isso, se pede por volatilidade. Neste caso, para organização a volatilidade desponta como uma forma de padronizar o indivíduo ao trabalho, ou seja, o indivíduo deve ser volátil ao ponto de se padronizar a todo kit de perfil-padrão que desponta. Isso significa que a volatilidade acaba por ser um atributo do perfil padrão e, também, requisito à ele, uma vez que muda correspondentemente quando ele muda. Por isso, volatilidade é concebida pelos jovens como uma característica própria (ROLNIK, 1997; HARVEY, 2005).

Visto todo o exposto, a contradição volatilidade-padronização, por ela mesma se responde, sob o rótulo de kit de perfil-padrão, que consiste na somatória da (i) volatilidade, (ii) de todas as exigências do trabalho previstas anteriormente, (iii) perfil da organização.

4.2 A configuração das exigências do trabalho no programa de *trainee*

As organizações a fim de contribuir com o sustento do regime de produção capitalista à qual respondem, possuem a função de, por meio de suas práticas,

nesse caso, os programas de *trainee*, antecipar conflitos. Isso significa que elas ocultam as contradições capitalistas, afirmando-as estas como contradições próprias do indivíduo, por meio de suas “soluções”, neste caso, exigências do trabalho, como forma de moldá-los segundo a suas exigências. Por isso, essa seção se atém em analisar (i) como as exigências do trabalho se configuram nas etapas do programa de *trainee* e (ii) como os jovens se apropriam das exigências do trabalho, como forma de agenciar subjetividades segundo seus moldes e como forma de apaziguar contradições psicológicas e individuais, respectivamente. Para melhor apresentar essa discussão, essa seção se estrutura em: 4.2.1 recrutamento, 4.2.2 seleção e 4.2.3 treinamento.

4.2.1 Recrutamento

O recrutamento abarca a condução do anúncio do programa de *trainee*. Ou seja, institui o primeiro contato e, posterior, relação entre jovem e organização. Por isso, o intitulam como período de “namoro” (MOREIRA, 1997), marcado por jogo de sedução, endeusamento e encantamento (CAVAZZA et. al. 2014) entre a proposta do programa de *trainee* junto à organização e o jovem recém-formado.

O primeiro ato acontece pela divulgação do programa de *trainee*. Os relatos dos jovens indicam que estes procuraram e/ou conheceram os programas de *trainee*, através: da universidade, por palestras ministradas por empresas; de conhecidos/colegas/amigos da universidade que participaram de programas; de jornais e revistas, neste caso a revista Exame foi citada pela sua seção “carreira”; de movimentos de jovens, sendo a Empresa Júnior e a Aisec (Associação Internacional de Estudantes em Ciências Econômicas e Comerciais); e, principalmente, da internet, que abrange sites de consultorias em recrutamento em seleção, sites de empresas desejadas, sites/portais de cadastros e páginas/grupos do Facebook.

O segundo ato se debruça, no conhecimento do programa de *trainee*, assim como da organização e dos seus benefícios, normalmente, anunciado como uma oportunidade atraente de (i) trabalhar em uma grande empresa, (ii) com desenvolvimento de carreira (iii) em postos de liderança (DOBERMANN, 2006). Inicia-se, portanto, o processo de sedução, a organização junto ao seu programa seduz, através do anúncio, o jovem que, pode ou não, se deixar seduzir. A partir dos

relatos dos jovens se identifica que os principais motivos que os levaram à inscrição, foram, de fato, as pontuais marcas do programa de *trainee*, àquelas evidenciadas por Dobermann (2006), principalmente no que pauta o desenvolvimento de uma carreira. Nesse sentido a sedução por parte do anúncio, se efetiva.

A carreira apareceu com principal motivação à inscrição ao *trainee*, uma vez que nunca deixou de ser mencionada nos relatos obtidos. O que se torna interessante nos seguintes relatos é o fato de que a carreira, uma exigência do trabalho fruto da contradição inclusão-exclusão, aparece sempre aliada à outra exigência do trabalho, seja a de empregabilidade, a de (auto)empreendedorismo, a de competência ou a de kit de perfil-padrão, sendo as duas primeiras fruto da contradição inclusão-exclusão, a segunda fruto da contradição liberdade-restrição e a terceira fruto da contradição volatilidade-padronização. A partir disso, se identifica, portanto, que todas essas exigências do trabalho se configuram na etapa de recrutamento dos programas de *trainee*.

Os seguintes relatos ilustram a relação entre a noção de carreira e a de empregabilidade, quando se trata da motivação pelos programas de *trainee*.

Primeiramente aquilo que eu tinha falado assim, antes tu tá trabalhando numa empresa qualquer do que desempregado, isso é o primeiro ponto; segundo, eu acho que todo mundo foca no salário e na perspectiva de crescimento rápido de carreira, isso é o principal (E1).

É o principal motivo de eu prestar *trainee* foi justamente essa ascensão rápida, é o que eu mais queria como minha meta pessoal, eu coloquei, eu quero, eu vou por minha meta pessoal, eu quero virar coordenador até os 25, desenhei qual que é a forma que eu tenho de virar isso (E2).

Eu sabia que era uma baita de uma aposta assim, porque o crescimento é muito, é muito rápido, né, o retorno financeiro é muito bom, e é sabe, então é muito bom pra te desenvolver tanto quanto pessoa quanto profissional, sabe, e foi por isso que eu escolhi assim, eu também não estava mais afim de ficar morando em Porto Alegre, não estava mais afim de ficar morando com meus pais, queria ter a minha independência financeira, minha independência de vida, e foi uma das coisas assim que, que, como é que eu posso te dizer assim, foi uma das alternativas pra mim com relação a isso também, foi uma das coisas que me impulsionou a ir pro programa de *trainee* que era que eu sabia que eu não ia ficar em Porto Alegre (E15).

O “retorno financeiro” ou “salário”, a “independência financeira” ou “independência de vida” e, ainda, “meta pessoal”, termos pontuados pelos jovens, significa uma forma de ser ‘dono’ do próprio destino ou ser o único responsável pelos seus projetos de vida, questões estritamente relacionadas à apropriação da noção de empregabilidade, exigência que mascara a contradição de inclusão-

exclusão. A perspectiva de uma carreira ascendente vislumbra realizações pessoais e independências financeiras maiores, por isso, a carreira aparece como o ponto primeiro. Sendo a proposta do programa de *trainee*, uma oferta de carreira acelerada, a possibilidade de solução de todas essas questões se efetiva, pelo menos diante desse discurso.

Ainda, no segundo relato a jovem alia a carreira ao desenvolvimento profissional e pessoal, o que indica um direcionamento da noção de carreira para, também, a de (auto)empreendedorismo – ambas exigências que mascaram a contradição inclusão-exclusão – e essa relação aparece em outros relatos.

E eu acho que eu decidi que eu queria ser *trainee* no, no segundo ano da faculdade, foi quando mais ou menos ou ouvi a primeira vez o que era *trainee*, os benefícios, como que funcionava esse programa de aceleração de carreira e desenvolvimento e aí foi quando eu decidi que acho que fazia sentido pra mim buscar essa alternativa, mesmo no segundo ano (E16).

Pela questão de aceleração de carreira e visibilidade, né, foca um, você realmente conduzir projetos, você ser treinado para ser um líder, você ser ter exposição ali, ter oportunidade de realmente, é, ser um agente de mudança dentro de uma empresa né (E12).

Dois pontos são de extrema importância, por se relacionarem ao (auto)empreendedorismo, nesses relatos: a “aceleração” da carreira e a “visibilidade”. No primeiro ponto, o programa de *trainee* aparece como oportunidade de crescimento rápido e, até mesmo, como para outros jovens, alavanca: “eu comecei a enxergar o *trainee* como uma alavanca e daí me motivou pra, pra me inscrever em outros” (E10). No segundo ponto o programa de *trainee* aparece como fonte de valorização (GALLON, BITENCOURT, 2015), ou seja, o jovem *trainee* é visado e, por isso atrativo ao mercado: “um pouco pelo glamour também, né, e o status que você tem quando você passa, depois que tu entra, e agora, essa semana, eu, essa semana eu a gente acabou terminando também, é bem interessante o valor que é dado no profissional” (E5). Esses dois pontos, juntos, indicam, para o jovem, um desenvolvimento ascendente na carreira e, ao mesmo tempo, investimento em si mesmo, ou um (auto)empreendedorismo.

Outro relato contribui para essa discussão:

Porque eu queria essa aceleração rápida de carreira, eu queria ter equipe, eu queria ser líder, eu queria, na época, quando, o plano era essa coisa do *job rotation*, de conhecer várias áreas da empresa, de ter uma visão holística, também era um negócio que me marcava e, realmente, é incrível,

faz toda diferença assim na formação, de um, acho de um profissional, e, e eu queria muito passar por esse, porque o programa de *trainee* você, pelo menos o meu assim, você tem diversos, você não é só jogado ali na toca de leões né, você é preparado pra assumir a função, [...] você tem *coaching*, é, e eu queria, ser desenvolvida pra ser líder e pra assumir uma posição de, de liderança assim, então no meu último ano de faculdade, o meu único objetivo era ser *trainee*, acho que por isso assim. Aceleração rápida de carreira e liderança (E7).

Nesses relatos o ponto principal de motivação à inscrição aos programas de *trainee* resiste, ainda, na carreira. Esta, nesse caso aparece junto ao “*job rotation*”, ao “*coaching*”, à “liderança” e à “equipe”, todos citados como pontos de motivações. Ou seja, pontos que permitem um desenvolvimento de si mesmo que se transfere como investimento em si mesmo, um processo subsidiado pelas noções, principalmente, de (auto)empreendedorismo e as competências.

O *job rotation* para a organização está estritamente relacionado com a intenção de fazer com que o indivíduo tenha uma visão do todo, ou seja, conheça um pouco de tudo, e não se atenha, especificamente, a cada coisa, Silva (1998) trata como uma forma de racionalização do trabalho em detrimento de uma formação integral do próprio indivíduo ou como uma verossimilhança do indivíduo toyotista, ambos são fatores impulsionadores da exigência do trabalho sob a forma de competência. Em contrapartida, para o *job rotation* aparece para o jovem como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e, ao mesmo tempo, uma forma de obter novos conhecimentos, habilidades, competências – exigências do trabalho, sob forma de (auto)empreendedorismo e competências – nesse processo. O *coaching* consiste em uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, fato que reporta ao (auto)empreendedorismo e, também, as competências, na medida em que ambiciona ocorrer a apropriação dessas durante tal processo. Por último, a liderança e a equipe são intitulações de competências em si, e estão alicerçadas sob a oferta “de postos de trabalho de direção, gerenciamento ou supervisão nas atividades da empresa” (DOBERMANN, 2006, p.60). .

Nesse contexto, o *job rotation*, *coaching*, liderança e equipe, despontam como pontos de conexão entre carreira, o (auto)empreendedorismo e as competências. Todas essas motivações para a inscrição ao programa de *trainee*, aparecem em outros relatos.

Cara é, a questão, o programa de *trainee* me chamava a atenção muito pela questão de você não se limitar a uma área de atuação. Cara, o *trainee* é aquele cara que vai ser o camaleão da companhia, né, então, vai ser o cara

que ele vai jogar em qualquer área, onde a companhia precisar o cara vai jogar, isso já me dava muito tesão, assim cara, eu realmente quero conhecer várias áreas, quero passar, foi o primeiro ponto. Segundo ponto de programa de *trainee*, é, foi a questão do crescimento rápido assim, eu pensei que eu quero, cara, antes dos meus trinta anos ser gerente de uma grande companhia. Então, porra, eu via que o programam de *trainee* era o principal caminho pra eu fazer isso. Se eu fosse tentar ser analista pra chegar como gerente, cara, eu ia demorar pra 'caralho'. Agora, dentro do programa de *trainee*, eu via que, cara, em cinco anos era muito palpável eu ser gerente ou diretor de uma coisa muito grande. Foi isso que me dava, que me instigava. E aí, o terceiro ponto foi quanto eu levantei as empresas né, que eu gostaria de conhecer um pouco mais e que eu acho que ia me adequar bem, e aí eu selecionei o top 13 (E13).

Assim, eu acho que combinava com, com, com, com meu perfil, eu queria, eu tinha muito esse sonho assim, eu estagiei numa empresa pequena, eu tinha muito o sonho de ir pra uma, pra uma grande empresa, pra uma grande corporação, ter essa possibilidade de mobilidade e apesar de ter feito engenharia não queria muito ir pra área técnica, queria ir pro marketing, talvez uma outra área assim, e no programa *trainee* eu via isso como uma possibilidade, agora se eu fosse para uma vaga pontual de marketing, batesse lá e falasse "ah eu sou recém formada em engenharia química" provavelmente eles não me contratariam, era um oportunidade de eu mudar um pouco o rumo da minha carreira (E8).

O primeiro relato, não diferente dos demais vistos, indica a motivação pelo crescimento rápido, ou seja, a valorização da carreira – exigência do trabalho fruto da contradição inclusão-exclusão. Porém, a forte motivação, colocada como o "tesão" se concentra na não restrição à área de atuação e, por isso, o processo de rotação entre áreas junto a oportunidade de ser, quando *trainee*, um "camaleão" – àquele que prescreve sua subjetividade em prol da ocasião (CLOT, 2006), ponto relacionado com a noção de competências, exigência do trabalho advinda da contradição liberdade-restrição – que, ao que tudo indica, é o resultado de tal processo. A seleção por uma grande empresa, também aparece como ponto motivacional à inscrição em programas de *trainee* e esse ponto também aparece no segundo relato. Neste, também, se reafirma a possibilidade de outras atuações, não correlatas à área de origem do próprio jovem e, ainda, a questão do perfil, que também aparece em outros relatos, aliado à questão da carreira.

Ah, o perfil que estava sendo procurado. As vagas elas, normalmente, são expostas exigindo um determinado perfil e isso me atraia muito por saber que aquele ali era o meu perfil. Então enxergar naquilo ali a possibilidade de criar uma raiz, de me desenvolver no mercado de trabalho, de crescer no mercado e de me firmar (E9).

O relato indica que existe um determinado perfil exigido – o que afirma a questão do kit de perfil-padrão, exigência do trabalho, advinda da contradição

liberdade-restrição – e que a compatibilidade de si com este acaba sendo um fator de motivação para inscrição ao programa de *trainee*. Mais que isso, tal compatibilidade, segundo o jovem, permite a consolidação de uma carreira, que aparece novamente e igualmente em todos os relatos apresentados.

As motivações dos jovens para inscrição no programa de *trainee*, nada mais são do que interesses internos, subsidiados por suas vivências, principalmente de contradições do capitalismo, por estarem submetidos à esse regime. Isso se identifica pelo fato de que o “porquê” da escolha se encontra tomado, de alguma forma pelas exigências do trabalho, que nada mais são formas de mascarar uma contradição capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo, conter como uma contradição psicológica e individual e, portanto, solucioná-las de alguma forma. O ato de seduzir o jovem, por parte da empresa, consiste na oferta, pelo programa de *trainee*, de todas essas exigências do trabalho, que em um mundo incerto e instável aparecem como obrigação ao indivíduo – vaga de gerência em uma grande empresa, crescimento acelerado, desenvolvimento profissional e pessoal, rotação entre áreas, entre outros. Ou seja, as exigências de trabalho são implicitamente demandas para inserção, mas mais que isso, o programa de *trainee*, aparece como uma ferramenta de desenvolvê-las ou obtê-las, como proposto por um jovem: “a única oportunidade de tu estar trabalhando e de ficar um ano incubado, é o programa de *trainee*, se eu entrasse em qualquer outro trabalho, eu ia ser mais exigido do que desenvolvido” (E4).

Isso significa que as exigências do trabalho não aparecem somente como um requisito inicial à inserção – como logo será apresentado –, uma vez que elas já são apropriadas pelo indivíduo durante toda sua vivência ante o mercado de trabalho, por estarem submetidos em um regime de acumulação flexível – fato exposto no capítulo anterior. Diante disso, estas [as exigências do trabalho] são impulsionadas no recrutamento, sob a forma de anúncio, na oferta de seus programas de *trainee*, não necessariamente como requisito à inscrição, mas sim, como uma possibilidade de, através da inscrição, desenvolvê-las e/ou obtê-las durante todo o processo, como posto pelo jovem, mais desenvolvido do que exigido. O recrutamento, dessa forma, pretende resgatar somente os dispostos à, por conta de toda essa sedução, se moldar através das exigências do trabalho, que serão aliciadas, mais fortemente, durante as próximas etapas: seleção e treinamento – especificados em seções, ainda nesse capítulo, adiante.

Após a busca pelos programas de *trainee*, que incitam nos jovens “motivações” para sua efetiva participação neste, estes se deparam com os requisitos para a inscrição, sendo um terceiro ato. Os relatos sobre a questão “requisitos” se assemelham e condizem com os pontos especificados por Costa (1994) quando caracteriza os programas de *trainee* e com Silva (1998), Gotinjo e Melo (2005) e Araújo (2007) quando caracterizam o *trainee*. Dessa forma, os relatos obtidos pairam sob alguns requisitos pontuais, de condição eliminatória: formação, idioma, disponibilidade e experiência internacional – nesses pontos se percebe que não constam tão explicitamente às exigências do trabalho, aqui elas se configuram sutilmente, sendo depois trabalhadas pontualmente nas outras etapas do programa de *trainee*.

O jovem precisa estar formado em um curso bacharelado, isso significa que não pode ser um curso técnico ou um curso com duração inferior a quatro anos. Apesar de formado, existe um prazo para máximo entre a formação e a inscrição, ou seja, o jovem pode se inscrever somente se, estiver formado entre um a dois, em alguns casos, três anos. Os cursos de Administração e Engenharias são citados como bastante solicitados, porém não existem restrições quanto ao curso de formação “na verdade a formação nem limitava muito, era bem genérico, pegava desde veterinário até advogado, engenheiro” (E4). Neste ponto reside a discussão entre especialidade e generalização – fruto da oposição de um indivíduo sob o regime fordista e indivíduo sob o regime toyotista (ANTUNES, 2002) –, fator primordial à exigência de competência, cobrada adiante, nas próximas etapas do processo. Sobre a instituição de origem, houveram menções à preferência dada àqueles de faculdade de primeira linha e, também, de faculdades públicas.

Outro requisito se refere ao idioma, ou seja, se pede ao jovem que tenha, pelo menos, um ou dois idiomas extras. Essa exigência recai principalmente no inglês, que deve ser intermediário ou, em alguns casos, avançado e fluente.

O jovem deve ter disponibilidade para mobilidade geográfica. A disposição referente a esse critério é importante, e bastante ressaltada pelos jovens: “porque se a pessoa marca que não tem disponibilidade pra mudança, ela não passa nem do filtro curricular” (E1), “um pré-requisito é você ter disponibilidade para morar em qualquer lugar do mundo, ou do país, entendeu, disponibilidade pra viagem, eram esses os pré-requisitos” (E13), “era uma premissa básica, então não podia, não, esquece fica onde tu passou” (E4) – esses requisito arrefece os laços de

pertencimento à instituições sociais, familiares, acadêmicas ou à laços de territorialidade, ocasionando o fenômeno de desfiliação (CASTEL, 2013), ao mesmo tempo em que, iludem com a promoção da ideia de empregabilidade, (auto)empreendedorismo e carreira, sendo estas exigências do trabalho.

E, a exigência de experiência internacional foi considerada pelos jovens como, um dia, um diferencial; porém hoje um requisito, devido sua banalização.

Além desses requisitos, houve relatos que pontuaram a questão de compatibilidade com valores da organização, relacionadas com a ideia de competência e perfil, exigências do trabalho. Vale ressaltar que, as exceções quanto aos requisitos citados existem, por isso alguns dos pontos citados podem se distinguir de programa de *trainee* para programa de *trainee*.

O programa de *trainee*, através do recrutamento, atrai o indivíduo através de seu tentador processo de seleção, prometendo-o soluções para contradições psicológicas e individuais, que são, na verdade, contradições capitalistas transferidas ao indivíduo, às exigências do trabalho. Nesse sentido, se oferta: (i) empregabilidade em uma grande empresa, (ii) carreira acelerada; (iii) crescimento profissional e pessoal contínuo, vulgo (auto)empreendedorismo; (iv) desenvolvimento de competências; (v) ser um *trainee*, ou ter o kit de perfil-padrão.

Deve se ater ao fato de que as exigências do trabalho, neste instante [de recrutamento], aparecem pouco como um demanda à inscrição, mas mais fortemente como uma motivação à inscrição, como se pôde constatar através dos relatos. O encantamento pelas exigências do trabalho acontece pelo fato de que estas causam suspensões, ainda que possam ser temporárias, para as contradições individuais, ou as cessam de vez – na verdade, contradições capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo vividas como contradições em nível psicológico e individual. Por isso, essas exigências são referências, em primeiro momento, e conseqüentemente, apropriadas noutra. Pode se dizer, portanto, que as exigências do trabalho aparecem como forma do indivíduo se convencer de que, através delas se chega ao ápice de realização profissional e pessoal desejado – ou sucesso (Sennett, 2009) – porque essa forma de representação do desejo está atrelada, inevitavelmente, ao trabalho, devido ser este a forma de sobrevivência, reprodução e existência humana, por uma série de determinações do capital. As exigências do trabalho participam, portanto, do

processo de subjetivação dos jovens no contexto de inserção profissional, neste caso, pelos programas de *trainee*.

Nesse contexto de motivações subsidiadas por exigências do trabalho, o jovem seduzido pelo programa de *trainee* através de suas estratégias de recrutamento, se depara com a inserção. A partir disso inicia o quarto ato, onde o jovem procura seduzir à organização, ou seja, se prepara para esta, o que inclui mudanças de si próprio conforme suas demandas, fato que influencia no processo de subjetivação, em prol desse objetivo (GUATTARI, ROLNIK, 1996, MOREIRA, 1997).

Relatos referentes ao preparo ao mercado de trabalho e, mais especificamente, ao programa de *trainee* trazem pontos sobre isso. O preparo aparece como a forma mais atingível de se obter a vaga de *trainee*: “me preparei muito bem como se fosse pra uma guerra mesmo” (E4). Por isso, ele acaba por ser algo bem pensado e articulado:

Sim, cara, eu me preparei muito, [...] a partir do momento que eu decidi que eu gostaria de seguir esse caminho de *trainee*, é, eu meio que comecei a pesquisar a respeito, vi que eu gostaria, que os *trainees* em geral tem em geral tem algumas habilidades, algumas experiências, que eu acho que seria interessante eu ter. Então eu percebi que era importante eu ter inglês avançado, inglês quase fluente, então fiz cursos intensivos durante a faculdade pra eu chegar no quarto ano bem, percebi que participar de um programa social, de empreendedorismo social, seria uma atividade relevante, então durante a faculdade participei da Enactus, que é uma comunidade mundial de empreendedorismo social, e que me possibilitou desenvolver as habilidades como liderança, como comunicação, como trabalho em grupo, raciocínio lógico, trabalho sob pressão, que eu percebi que seriam experiências relevantes pra eu ter durante a faculdade pra eu chegar mais maduro e pra eu chegar mais preparado aí pro, pro mercado de trabalho, né. Outra experiência que eu achei que seria interessante seria fazer um intercambio, então do terceiro ano da faculdade participei de um intercambio de um mês fora na Nova Zelândia, também pra treinar inglês, mas pra conseguir também ser mais independente, ter uma experiência ali minha que de algum jeito me agregasse aí a todo conhecimento que eu tenho sobre mim, então esse foi uma, foi uma trajetória meio que planejada sim, hã, pensei nos pontos que eu queria desenvolver, que eu percebi que, que eu teria que sair da zona de conforto mesmo pra conseguir, hã, realizar esse sonho aí de ser *trainee*, e aos poucos aí cada dia (E16).

Pode-se perceber que o preparo é levado a sério, uma vez que a partir dos quesitos do programa de *trainee*, o jovem traçou seu preparo durante um tempo específico, para que ao final pudesse o pleitear a vaga de *trainee*. Porém, os pontos buscados pelo jovem o qualificaram, pelo menos, para a inscrição ao programa de

trainee, outras etapas, demandariam outros pontos. Sobre isso, que o seguinte relato se refere:

Eu me preparei muito, porque quando eu comecei a participar das entrevistas eu, eu percebia que não existia candidato ruim, existia candidato despreparado, foi o que eu comentei antes assim que, todo mundo sempre buscou o, por exemplo, assim, eu sempre busquei meu diferencial durante toda minha trajetória de vida, minha trajetória da carreira profissional, quando eu cheguei no *trainee*, eu percebi que todo mundo tinha feito a mesma coisa. Então o diferencial que eu tinha na verdade era igual à de todas as pessoas que estavam comigo na mesma sala e eram meus, meus concorrentes, o que nos diferenciava era a nossa preparação, como a gente nos apresentava, é, os nossos comportamentos, os nossos gestos, a nossa maneira de se impor, a nossa maneira de liderar em grupo, a nossa maneira de colocar as ideias, é, como funcionava o nosso raciocínio, então sim, eu me preparei, eu estudei, eu não era muito boa em lógica, eu estudei muito o raciocínio lógico, eu cheguei a fazer um curso online chamado “os segredos dos processos seletivos” que é da estagiária, hã, foi o que mais me ajudou assim, porque eu percebi que eu precisava ter um autoconhecimento muito profundo pra eu conseguir valorizar todas as minhas atividades né, e mostrar isso pra quem estava me avaliando, é, eu estudava muito o setor de cada empresa, eu estudava muito a empresa, os valores, é, buscava preparar minha apresentação pessoal né, porque eu sabia que era básica de todo o, de toda, de todo o programa de *trainee*, é, e procurava sempre desenvolver assim uma apresentação pessoal que estivesse em link com os valores da companhia (E15).

A preparação aparece, de forma bastante intensa, sendo um ponto presente para todos os jovens. Isso acontece, pois, como relatado pela jovem, a preparação é associada com o diferencial, àquele tão buscado por aqueles que desejam a inserção no mercado de trabalho, principalmente, através do programa de *trainee*. O ponto que se deve atenção é ao fato de que, o “diferencial preparação” está associado aos modos de ser. Isso significa que a atitude de se preparar está associada aos modos de subjetivação que, se as escolhas forem feitas conforme as pretensões das organizações, pode ocasionar em um processo de produção de subjetividade individuada (GUATARRI, ROLNIK, 1996). A “preparação como diferencial” da jovem incluiu, principalmente, o estudo profundo sobre a organização, a qual prestaria o programa de *trainee*, e o estudo profundo de si mesma. Tendo feito ambos os estudos, a jovem buscou o desenvolvimento de si em prol das solicitações da organização – o que não exclui o desenvolvimento para si próprio. Nesse sentido se confirma a intenção em criar um elo entre si próprio para e com a organização, ou seja, a produção da subjetividade do indivíduo se direciona para o consumo de determinações estabelecidas pelas próprias organizações, sob a égide

do regime de acumulação flexível, o que indica uma produção de subjetividade individuada.

Essa apropriação dos critérios da empresa que pode impulsionar uma produção de subjetividade individuada aparece em outros relatos:

Sim, né, teste de, de inglês eu dei uma, já tinha feito intercâmbio, mas também não deixei de estudar, lógica também, me preparava pra fazer os testes porque eu pensava assim “ah se eu não passar nos testes, não chego nem nas dinâmicas, então não adianta”, é, também eles fazem o teste de vídeo pra vê se você combina com a empresa, então eu li muito sobre cada empresa que eu prestei *trainee*, hoje eu sei muito sobre cada uma delas, porque eu li bastante, entendi qual os valores, o que que a empresa produzia, o que que ela buscava no *trainee*, assistia vídeo dos *trainees* passados falando, então assim, todas as empresas que eu participei, é, na etapa do, ou na etapa do teste fit ou quando eu ia pra dinâmica, eu fazia assim um manual da empresa, realmente, eu mergulhava na cultura, quais são os valores, quais são as palavras que a empresa usa, as vezes tinha que responder “porque você quer participar dessa empresa” eu ia no site olhava as palavras assim que “ah o tipo de palavra que a empresa usa”, sabe, pra poder colocar na minha, adequa minha resposta, é, aquilo que a empresa queria (E8).

“Falar com as palavras que a organização usa” e “adequar as respostas com as intenções da organização”, vivências relatadas pela jovem, indicam o amoldamento aos quesitos pretendidos pela organização e, portanto, um processo de produção de subjetividade a partir disso, ou seja, individuada nos termos de Guattari e Rolnik (1997). Vale ressaltar que o desencadeamento desse processo pode ou não ocorrer de forma consciente. Na maioria dos relatos essa questão aparece implícita, ou seja, não se sabe o quanto o jovem está ou não consciente sobre uma produção de subjetividade individuada. Ainda sobre isso, não cabe apontar, nesse estudo, se, esta [produção de subjetividade individuada] se configura como algo positivo e/ou negativo, a questão é pontuar se esta existe ou não e, se é impulsionada pelo programa de *trainee*.

No seguinte relato o jovem se mostra ciente quanto o amoldamento de si em prol da organização, seja mascarando o que realmente é ou mudando e, realmente, sendo, porque considera que é o que se precisa, mesmo que não concorde – fato que indica a questão da empregabilidade.

A parte mais importante que eu vejo [...] é você saber contar a tua história, é, você saber contar o teu currículo, que as vezes é só um papel com algumas linhas, saber contar eles de uma maneira bonita, ou sei lá floreada, ou alguma coisa assim. Então é muito, é muito mais uma arte de saber falar do que um conteúdo de fato. Assim, isso é uma coisa, eu discordo, mas infelizmente, é assim que a banda toca. Então, assim, a minha preparação

foi, assim, mais, principalmente, falar com pessoas, amigos, enfim, que tinham feito esses processos seletivos, tinham passado por, que eles sempre tem algumas dicas. É o segundo ponto é na, é, tentar praticar, então praticar bastante, eu praticava sozinho algumas entrevistas, ou alguns pontos que eu sabia que determinada companhia cobrava, por exemplo, tem companhia que puxa mais pro pessoal, tem companhia que puxa mais pro, é, profissional, tem companhia que tu tem que ser, é, mais agressivo, ou menos agressivo. Então assim, uma coisa que eu levei em conta, que tem que levar em conta é o que que você que fazer pra empresa que você quer pleitear e você estuda pra ela. [...] Você tem que meio que ir se moldando conforme a empresa, assim em linhas gerais é, você tem que ser, se demonstrar ser bastante confiante, você tem que na hora que você for se apresentar, porque você vai ter que se apresentar em público, ou alguma coisa assim, é melhor ser confiante, construtivo, se você tiver humor e conseguir fazer as pessoas rirem é, muito melhor. E tua historia tem que aparentar ter um propósito, não precisa ter tá, mas se conseguir aparentar, ótimo (E11).

Antes de tudo, um ponto interessante a se colocar em discussão, já que este jovem traz à tona a questão do “fingir” e do “aparentar” é: o quanto existe uma mudança e o quanto é, tão somente, um fingimento. Esse mesmo jovem, quando instigado sobre esse ponto, afirmou que, o programa de *trainee*, até seu final, ocasionou mudanças sobre ele mesmo, ou seja, o que, inicialmente, poderia ser fingimento, se transformou em mudança. Tem-se, portanto, o direcionamento para a produção de uma subjetividade individuada (GUATARRI, ROLNIK, 1996). Isso aconteceu, e acontece, pela preocupação em se inserir e se manter no mercado de trabalho, por isso a iniciativa para e com alinhamento à organização através do estudo da companhia – neste caso o jovem se refere à consultoria de recrutamento e seleção – e da organização, prevendo a adequação consciente a esta.

O estudo, como preparação, ainda foi posto por outros jovens:

Daí eu baixei a cabeça e comecei a estudar tudo, tipo, tudo [...] pra tu ter uma ideia eu peguei um caderno de cem páginas e eu escrevi quase todo ele, porque normalmente eu estudo escrevendo, tudo de novo assim, palavra por palavra, e eu escrevi tudo, tudo, beleza (E14).

Eu me preparei com mais de 100 perguntas possíveis que os entrevistadores poderiam fazer português, inglês e espanhol, por exemplo, eu tinha lá no meu book, que eu fazia no excel, ah se vai me perguntar tal coisa, eu sabia, não decorado, mas eu já tinha me preparado para tal, sabe (E4).

A partir dos relatos se observa que o estudo, da organização e de si mesmo, foi um modo utilizado, pelas jovens, para se vincular à organização, “sendo” o que elas precisam. Porém este não foi o único modo de preparo, como se identifica nos seguintes relatos, alguns jovens assumiram que buscavam obter “manhas” e/ou “prancha”, ou seja, se inscreviam em vários processos como forma de treino, a fim

de adaptar às demandas dos programas de *trainee*: “o que eu fazia na época era prestar um milhão de *trainees*, porque você vai pegando as ‘manhas’ na entrevista, você vai entendendo o que as pessoas querem ouvir, perdendo um pouco essa coisa de falar em público [...] fazer dinâmica de grupo, então acho que foi isso assim” (E7) e “eu comecei a me inscrever nos processos, mas mais para pegar ‘prancha’ assim porque, são os processos, eles são todos iguais né, tem os testes *online*, as dinâmicas em grupo, todas as fases são sempre iguais. Eu acabei me inscrevendo para pegar a “prancha” mesmo dos processos” (E1). Nesses relatos se manifesta o amoldamento de si a partir da prática nos programas de *trainee*, ou seja, se entender o procedimento ou a metodologia, assim como, o que se avalia e, portanto, se moldar. A partir desse fato, se percebe a consciência dos jovens de que, para se inserir, precisaria mudar conforme as solicitações do programa. Tem-se, supostamente, uma escolha ciente ou uma tentativa de singularização, mesmo que o processo de individuação se desencadearia do mesmo modo, pelo fato de que tal escolha condiz com as determinações da organização e, portanto, do capital.

Outra forma de preparo acontece através de contato com pessoas experientes sobre os programas de *trainee*, como forma de obter “dicas”: “busquei pessoas que já trabalhavam, que já foram *trainees* dentro da empresa que, pra saber como que realmente funciona, então esse tipo de coisa que eu fiz pra, pra me preparar, né, que fez eu me sentir mais, mais confiante no processo e também” (E6); “eu tinha uma amiga, uma grande amiga [...] que ela foi *trainee*, [...] ela que me catequisou assim pra querer se prestar pra *trainee*, [...] e eu tinha uma professora na escola de, ela dava matéria de RH, e ela [...] também me incentivou bastante e me dava muita dica (E2). Vale ressaltar que os jovens, destes relatos, mencionaram, também, que a pesquisa sobre a organização, sendo também uma ferramenta de preparo, serviu para identificar quais seriam aquelas que se assemelhavam com seu próprio modo de ser, o que indica um suposto alinhamento da organização consigo, e não ao contrário como nos demais relatos, se isso for, outro processo de produção de subjetividade se inicia, o de singularização (GUATTARI, ROLNIK, 1997).

A etapa de recrutamento envolve, portanto quatro principais atos na relação organização e indivíduo, sob o terreno de inserção ao mercado de trabalho: (i) divulgação do programa de *trainee* por parte da organização (ii) conhecimento por parte do jovem sobre o programa de *trainee* e, logo, suas motivações para pleiteá-lo (iii) requisitos do programa de *trainee* e, por isso, considerados para o pleito (iv) e

preparo do jovem como forma de inserção ao programa de *trainee*. Todos esses atos acontecem mediante um jogo de sedução, ora por parte da organização e ora por parte do indivíduo, subsidiado pelas exigências do trabalho e produção de subjetividade individuada, respectivamente. Isso significa que as exigências do trabalho, foco do presente estudo, estão configuradas nessa etapa de recrutamento do programa de *trainee*. Estas são utilizadas pela organização como forma de atrair jovens ao seu processo de seleção. As exigências do trabalho são formas de conter ou suspender contradições psicológicas e individuais vividas pelos jovens – na verdade contradições capitalistas transferidas a eles – por isso, a organização as utiliza como estratégia de seduzir o indivíduo, que a busca de saciar suas contradições. Isso quer dizer que, a empregabilidade, o (auto)empreendedorismo, a carreira, as competências e o perfil padrão, sendo estimuladas pelo regime de acumulação flexível como exigências do trabalho naturais e obrigatórias ao indivíduo, são encontradas “tão facilmente”, nos programas de *trainee*, por isso, estes, se tornam referência segura aos jovens, basta se inserir. Nesse sentido, o indivíduo se propõe, em busca das exigências do trabalho – suas motivações – a se moldar, e por isso uma produção de subjetividade individuada, aos ditames dos programas de *trainee* e, portanto, das organizações, já no recrutamento, bem como, nas próximas etapas do processo, especificadas a seguir.

4.2.2 Seleção

A seleção do programa de *trainee* abarca uma um “*mix* de técnicas” (MOREIRA, 1997) enquadradas em fases específicas e eliminatórias, como forma de distinguir àqueles que se dispõem para e com as necessidades da organização e àqueles que não o fazem, por algum motivo. Os relatos obtidos sobre as fases que envolvem esse período de seleção se parecem, uma vez que o programa de *trainee* se apresenta como uma prática metodologicamente bem prevista e bem planejada.

Segundo os relatos, a etapa de seleção, dos programas de *trainee*, se distribuem: (i) inscrição que inclui o envio do currículo e, em alguns casos, o envio de um vídeo de apresentação; (ii) testes online, na maioria dos casos, de inglês e raciocínio lógico, porém alguns contemplam português, conhecimentos gerais; testes

fit¹⁵, também são alocados nessa fase, que consiste na avaliação da compatibilidade entre candidato e empresa; alguns testes, ainda, possuem formato de cases dinâmicos, envolvendo diversos tipos de conhecimentos, simulando situações de trabalho; (iii) dinâmica, que corresponde à atividades ou resolução de cases em grupo, normalmente sob a avaliação da área de recursos humanos seja da própria organização, que está a contratar, ou seja de uma agência de consultoria em recursos humanos contratada para realização do programa de *trainee*; (iv) entrevista individual com a área de recursos humanos da organização ou com uma agência de consultoria em recursos humanos contratada; (v) painel de negócios, que são resolução de cases, em grupo ou individualmente, mais focado no negócio da organização, mais difícil e mais pesado do que a dinâmica e com maior rigidez de avaliação, nesta fase os candidatos contam com a presença dos gestores da organização a qual pleiteiam a vaga e não só com a área de recursos humanos ou a agência de consultoria; (vi) entrevista final com o gestor da organização, pode ser com um gestor, dois, ou até mesmo uma banca de gestores. Algumas fases podem ser acrescentadas ou retiradas meio à essa metodologia, porém, a maioria dos casos, segue essa ordem, como posto pelos Gotinjo (2005) e Bittencourt (2011) e confirmados pelos relatos obtidos.

Cada uma das fases possui uma intenção da organização para e com relação ao candidato, ou seja, cada fase é direcionada a aspectos específicos deste que são, portanto, avaliados minuciosamente. Os jovens, através de seus relatos distinguem os pontos avaliados em cada uma das fases, isso indica o conhecimento pelo programa de *trainee*, assim como a ciência pelas solicitações da organização.

A inscrição consiste na análise dos requisitos iniciais – como visto na seção anterior: formação, idioma, disponibilidade e experiência internacional – através da avaliação curricular, o que inclui, segundo os jovens, principalmente a cidade de origem, a formação acadêmica e as experiências profissionais: “análise dos requisitos iniciais, que era a formação, ser exigido a comprovação profissional também, [...] com os dados de experiência profissional de carteira” (E5); “na parte de inscrição, acho que eles vão ver muito faculdade e experiência profissional talvez, mas acho que já tem um código [...] de faculdade, eles devem, eles tem uma lista de ‘ah aceitamos essas e essas não’” (E2),

¹⁵ O teste fit corresponde a verificação de atributos do candidato para e com o perfil solicitado pela organização.

avaliam nota, muitos avaliam onde você mora, então tem empresa que fala “ah eu quero pessoas da região” “eu quero pessoas de tal lugar” porque eles acham que se a pessoa vem de outro lugar, ela não vai ficar na empresa, então eles vão gastar, assim, com um *trainee* que depois não vai querer ficar porque não é da região, principalmente, quando é empresa do interior ou alguma coisa assim (E8).

Como fase inicial, essa fase aparece mais com um pareamento dos milhares de inscritos com os requisitos básicos e iniciais para inserção ao programa: formação, disponibilidade – quando se trata da cidade de origem, por exemplo – e experiências.

Após a etapa de inscrição, se inicia os testes online, que segundo os relatos, consistem em provas que “eram muito simples [...] eram sempre muito parecidas, trinta questões de lógica, trinta questões de inglês e teste de perfil, também, sempre tinha, era a primeira etapa de qualquer programa” (E13). Estas servem para medir a capacidade intelectual dos candidatos, também como uma forma de eliminação: “na prova de lógica e de inglês eles querem testar o teu raciocínio lógico [...] se tu é inteligente, vamos dizer assim, não consigo ver de outra forma, eles querem ver a tua inteligência” (E1); “eles vão olhar se você tem o mínimo de conhecimento de lógica e de inglês” (E2).

Nessas duas fases iniciais se percebe que as avaliações se concentram na história do candidato: sua origem, sua formação e suas experiências e, logo, suas capacidades, a partir disso [da origem, da formação e das experiências]. Nesse sentido, se observa que, nesta etapa, estão configuradas as exigências do trabalho que respondem a contradição capitalista inclusão-exclusão: a noção de empregabilidade, a noção de (auto)empreendedorismo e da de carreira, pois se pautam nas oportunidades que o indivíduo teve, até o momento, para o desenvolvimento de si mesmo, sob suas próprias condições.

A próxima fase do programa de *trainee* é representada pela dinâmica: atividades em grupo sob a avaliação da área de recursos humanos da própria organização ou a de uma agência de consultoria contratada pela organização. Essa fase, normalmente, é seguida por uma entrevista, sob a mesma avaliação. Na sequência, se tem o painel de negócios com atividades similares à da dinâmica: atividades em grupo, porém sob a avaliação dos gestores da organização. Essa fase é a penúltima, seguida pela entrevista final com sob a mesma avaliação, a dos gestores.

Sob a ótica dos jovens, os pontos avaliados na fase de dinâmica e na de painel são os mesmos, diferente dos pontos avaliados nas entrevistas, que entre si são os mesmos. Por isso, assim será abordado adiante. Primeiro o que se é exigido na fase da dinâmica e do painel e segundo o que se é exigido nas entrevistas – mesmo que tais fases não sejam nessa ordem, mas sim alternadamente.

O primeiro ponto importante sobre as dinâmicas e o painel se refere à avaliação centrada no comportamento pessoal e individual dos candidatos, mesmo que estejam sobre circunstâncias de grupo.

Ah eu acho que eles avaliavam [...]. Porque depois eu até participei de algumas, alguns né, processos de seleção e a gente vê muito mais a, a postura da pessoa, tu não vai ver conteúdo [...] é muito mais pela, pela naturalidade como, por isso que eu digo é muito mais o ser sabe, muito mais o teu, teu comportamento, teu caráter (E4).

Eles avaliam mais seu desempenho como é que você trabalha em grupo, [...], mas eu percebi que eles não querem ver sua capacidade de resolver nada lá, eles já tem seu currículo, já sabem sua formação e, mais ou menos, o que você faz, eles querem saber a sua capacidade de trabalhar em grupo mesmo, e aí nessas empresas grandes e tal é tudo, você trabalha tudo junto o tempo inteiro um do lado do outro, então acho que é isso que eles queriam ver (E3).

Penso que na dinâmica é avaliada muito mais a parte comportamental, porque a parte técnica depende da é parte que você vai atuar. Então o cara quer saber o quê, se você tem o perfil de liderança, se você sabe trabalhar em grupo, se você sabe conduzir ali uma discussão, se você tem um poder de argumentação bom, no painel já é um pouquinho diferente, porque eles jogam você pra área onde você gostaria de atuar ou uma área que você se inscreveu, o a, a que eles acham que você tem maior afinidade, então, além do comportamental é avaliado, também os requisitos mais técnicos da área, então vamos lá, você se inscreveu para finanças, então vai ter um case de finanças ali, vai ter um gestor de finanças para avaliar sua competência técnica na área (E12).

Ainda que, “conteúdos” sejam exigidos, mais especificamente, nos painéis, como ainda é evidenciado por outra jovem “no painel geralmente eles, eles testam você individualmente, ou seja, você tem um case pra resolver, né, individual, então eles testam um pouco do seu raciocínio, como você faz exame de negócios que você tem” (E8), os “conteúdos”, geralmente, não são o foco, nesta fase de seleção. Esses “conteúdos” se referem às formações específicas, aos conhecimentos técnicos e correlatos, que estão disponíveis em currículo e, portanto, foram avaliados na etapa precedente. Isso significa que, durante a fase de dinâmica e painel, os jovens entendem que o ponto que está sob a avaliação é o seu modo de ser ou, nos termos desse estudo, modos de subjetivar – por isso o preparo aparece

como um ponto extremamente importante, ponto visto na seção anterior e ainda revisto adianta nessa seção. Outros relatos reafirmam esse ponto:

Cara, eles não tão olhando pra como você entende de negócios, eles vão olhar, cara, se você tem liderança dentro do teu time, se você sabe colocar a sua opinião de forma clara, se você sabe defender seu ponto de vista, se você sabe, cara, puxar o melhor que tem em cada pessoa tem do seu grupo, e se lá na frente, na hora que você for apresentar, ou um painel, você vai confiante naquilo que você tá falando entendeu, e um pouquinho de agressividade, então, agressividade no sentido assim, [...] mas é uma agressividade, que eu acho que é, a palavra certa nem é agressividade, é mais confiança sabe, é você confiar no que você tá falando e falar aquilo com certeza, mesmo se você tá falando errado [...]. Então eu acho que isso é muito importante. Então essas características de, cara, como você trabalha em grupo, de como você olha, de como você ouve, e como você coloca opinião, como que você gere o seu time, a questão de liderança. [...]. O comportamento eu acho que tem duas coisas que eu acho, cara você tem que tá confiante, acho que você se mostrar confiante é essencial, eles não vão avaliar durante o painel, durante a dinâmica em grupo, cara, como você, vão te dar um case, a gente tem case pra resolver, case de negócios. [...]. Então acho que liderança e confiança são palavras chave paras etapas depois de prova (E13).

A partir dos relatos apresentados, se torna evidente a questão do indivíduo do trabalho *toyotista* em detrimento de um indivíduo do trabalho fordista, que carrega a discussão de especialidade *versus* generalidade e, portanto, traz a vista as competências requeridas pelo mercado de trabalho e, neste caso, avaliadas na etapa de seleção, nas fases da dinâmica e do painel, dos programas de *trainee*, e, segundo os relatos, apropriadas pelos jovens como modos de ser – questão que indica o programa de *trainee*, nessa etapa de seleção, um impulso ao processo de produção de subjetividade individuada, proposta por Guattari e Rolnik (1996).

Nesse sentido, uma miríade de competências aparece como foco da avaliação durante essa fase de seleção:

Na dinâmica eu acho que eles devem ver muito mais como você soluciona um problema e lidera o grupo, todo mundo que eu via que liderava o grupo, passava. A mesma coisa no painel. [...] Então eu acho que eles vem muito essa questão de liderança, de pró-atividade, de ideias, a gente dava muito ideias (E2).

É, flexibilidade, trabalho em grupo, é, espírito de liderança, gestão de pessoas, como você, resolução de problemas, gerenciamento de tempo, é, eu acho que é isso assim, que dá pra você conseguir ver numa dinâmica, como, como você lida com, com a galera com opiniões contrárias, acho que é isso que é avaliado (E7).

Na, na parte presencial, durante esse jogo que eu falei né, no painel, os gestores eles já estavam nos observando e eu vi muito essa questão mesmo de quem conseguia se sobressair na comunicação. Nós estávamos

divididos em grupo, então não era simplesmente que pegava para anotar, não era uma pró-atividade mão na massa apenas, mas quem conseguia direcionar a estratégia, é, de cada um dos grupos. E depois, né, quando saiu o resultado era muito claro vê que os *trainees* selecionados foram os que na dinâmica estavam direcionando o grupo [...]. É, o planejamento estratégico, o direcionamento estratégico, quem estava preocupado com o direcionamento estratégico, não apenas em fazer (E10).

Algumas competências já são postas nos relatos acima, como pontos de avaliação: “liderança”, “trabalho em equipe”, “pró-atividade”, “capacidade de inovação”, “capacidade de solucionar problemas”, “flexibilidade”, “relacionamento interpessoal”, “gerenciamento de tempo”, “capacidade de comunicação” e outros – competências colocadas por Rosenfeld e Nardi (2006) e Barbosa (2015), como às correspondentes ao regime de acumulação flexível. Estas, sendo pontos de avaliação, assumem o poder de serem responsáveis ou não pela inserção no mercado de trabalho, pelo programa de *trainee*, por isso passam não só a serem identificadas e entendidas como ponto importante para inserção, mas também apropriadas para esse fim:

A parte das dinâmicas e do painel é, mais ou menos, aquela análise de perfil que a gente tinha falado ali, tu tem que te comporta de uma forma que tu consiga mostra tuas qualidades sem que tu seja agressivo ao ponto de não deixar as outras pessoas aparecerem né, acho que mais ou menos isso (E1).

E depois na dinâmica começa a ficar mais fácil, porque tu tem uma apresentação do que é a empresa, e aí você vê as pessoas que trabalham bem em grupo, pessoas que não, tem pessoas que ficam caladas na, na hora da dinâmica, tem pessoas que só falam quando o recrutador chega e fala, repete tudo que o grupo falou e eu acho que eles já tão mais espertos com relação a isso, então eles procuram realmente alguém que dê boas ideias, com bom senso, aí já fica mais claro as pessoas que passam (E8).

Os relatos acima apontam a apropriação do discurso das competências pelos jovens e a preocupação em demonstrá-las, mediante o comportamento, no momento seja da dinâmica, seja do painel, na etapa de seleção. Ainda fica claro que, aqueles que passam, passam por terem demonstrado o que se queria ser visto, em termos de competências, pelas organizações. Nesse sentido, nessas fases, se pode impulsionar um processo de subjetividade individuada pelo jovem, por estímulo do programa de *trainee*.

Diferentemente da fase de inscrição e de testes *online*, nas quais as exigências do trabalho de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo e de carreira apareciam configuradas, na fases de dinâmica e na de painel a exigência do

trabalho configurada é a de competência. Esta, que responde a contradição capitalista liberdade-restrição, preza por uma mobilização integral do indivíduo ao trabalho ou uma mobilização de sua subjetividade ao trabalho. Sendo que as fases de dinâmica e de painel simulam pequenas situações do trabalho, o indivíduo é testado e, portanto, avaliado sob a condição de competências.

As entrevistas, conjurando outra fase da etapa de seleção, também avaliam os indivíduos em específicos pontos. Normalmente, estas ocorrem em dois momentos: (i) uma entre a dinâmica e o painel e (ii) após ao painel, ao final da seleção, ou seja, antes do resultado final sobre a efetivação ou não da condição de *trainee*. As entrevistas aparecem, sob o ponto de vista dos jovens, como uma forma de confirmação das etapas anteriores, como é ressaltado nos seguintes relatos:

Teve uma hora na dinâmica de grupo que a, que a mulher que estava dando treinamento de RH falou “ah se vocês tão até aqui e forem pra entrevista vão tranquilos porque é só a confirmação de tudo que vocês já mostraram até aqui” e eu fiquei com aquilo na cabeça, sabe, porque tipo “ah se eu to na entrevista eu só tenho que confirmar tudo que eles já sabem de mim, não vai, eu não vou mostrar nada novo para eles agora” (E3).

E nas entrevistas, nas entrevistas assim, principalmente nas entrevistas finais, é mais recapitular suas experiências, por exemplo, a pessoa não acompanhou todo seu processo, por exemplo, o diretor, o gerente que vai fazer a entrevista final, é, com executivos, e eles não acompanharam, então eles querem saber, recapitular um pouco da suas experiências, e as entrevistas finais que eu fiz foram bem voltadas para competência mesmo (E8).

A entrevista aparece como um divisor de águas, ou seja, a fase final de avaliação, que se entende como o ponto final à condição de “candidato” no programa de *trainee*, mediante a decisão de aprovação ou não deste como *trainee*. Nesse momento, segundo os relatos, o jovem deve se (auto)afirmar no que pauta todo o seu desempenho demonstrado durante todo o processo de seleção. Esse desempenho está pautado desde sua origem, formação e experiências, avaliadas na fase de inscrição e de testes online, até as competências, avaliadas na fase de dinâmica e de painel. Ou seja, na entrevista se verifica a apropriação de todas as exigências do trabalho impostas – juntas se configuram à exigência do trabalho de kit de perfil-padrão, que responde à contradição volatilidade-padronização.

Porém, junto a isso, o direcionamento da entrevista não está só pautada nessas questões de “como se é” do indivíduo, mas também, no “ser” para a

organização, já que se pretende, mediante as perguntas, medir a compatibilidade entre candidato e organização, como se pontua nos seguintes relatos:

Eu acho que eles avaliam o quanto você consegue se comunicar e se os valores, os seus valores estão linkados com os valores da empresa, seu modo de agir tá linkado com o que a empresa espera (E2).

E depois vem a entrevista mais para saber porquê você tá ali, onde você quer chegar, se seus objetivos realmente batem com o que o programa de *trainee* oferece e por aí vai (E12).

Segundo os relatos acima, os jovens, entendem que a avaliação feita através das entrevistas se direciona, também, para existência ou não de um alinhamento do candidato para e com a organização. Isso significa que a entrevista aparece como o momento de avaliação de perfil, que deve estar residido (i) nas exigências do trabalho (ii) e no perfil da própria empresa, sob a volatilidade, do jovem, em sempre se enquadrar a este perfil. O perfil, ou o kit de perfil-padrão, é uma exigência do trabalho, portanto, que está configurada na fase de entrevista, da etapa de seleção, sendo uma resposta à contradição de volatilidade-padronização.

O estar sob a avaliação, em cada uma das fases previstas, causa sentimentos de desconforto e, logo, comportamentos direcionados por parte dos candidatos – os jovens que experienciam o programa de *trainee*. Sob os termos desse estudo, para o indivíduo, os sentimentos de desconforto significam as vivências de contradições psicológicas e individuais, que na verdade são contradições puramente capitalistas; e os comportamentos direcionados significam a apropriação de exigências do trabalho, como forma de responder e, portanto, suspender as suas contradições. Ambos [sentimentos de desconforto e comportamentos direcionados] foram identificados nos relatos.

O sentimento de desconforto, para alguns, se intitula por “ansiedade”, “nervosismo”, “insegurança”:

Ah tá, a sensação que eu tinha em relação aos processos é de que são muito difíceis, muito concorridos e [...] que eu não era o único que estava me preparando, todo mundo se preparava muito, assim. [...]. Então, é todo mundo estava muito preparado, me senti, ah me senti bem nervoso, bem, meio inseguro, mas eu sou uma pessoa competitiva, e então isso, então isso acabou acentuando também bastante (E2).

É então durante o processo eu estava bem ansiosa assim sabe, tipo, mas mais pelo fato de tá tentando alguma coisa e não sabe se você vai, eu não tinha noção da concorrência, aí eu cheguei lá, tinha 40 pessoas na minha dinâmica, só que eu fiquei sabendo que tinha dinâmica também a semana

inteira durante duas semanas, então eu comecei a pensar “nossa, tipo, uma galera que tá fazendo isso”, aquela concorrência, aí eu falei “nossa, deve ser difícil mesmo”, aí comecei a ter uma noção do, do tamanho do negócio, aí você fica meio competitivo assim (E3).

Ah era muita pressão, muita expectativa, [...] eu estava, muito, muito, muito ansioso e sonhava todo dia que ia dar certo, muita expectativa que essa era a oportunidade que eu sempre quis na vida assim de, de passar num processo seletivo, muito complicado, porque dos, de todos os *trainees*, de todas as pessoas que se inscreveram nesse processo seletivo [...] foi quase 5 mil inscritos a nível Brasil (E5).

Eu ficava, nas provas, na prova eu ficava bem, bem apreensivo assim, era o que eu tinha mais medo assim no processo, até por ser a primeira etapa, eu falava “porra será que eu não vou passar nem na primeira etapa do processo, né”. [...] Mas, assim, cara, eu ficava nervoso, sim, porque, pô, imagina você recém-formado, ou eu estava durante o processo eu estava terminando a faculdade, vinte e quatro anos na cara, porra, defendendo um case de negócios na frente dos gerentes de uma das maiores companhias de alimentos do mundo [...] Ficava com medo de estar falando merda ali, que o pessoal olhasse pra mim e falasse “cara, esse cara não sabe o que ele tá falando, é, não entende nada do negócio, não tem nada a ver com a gente”, sabe, ficava aquele sentimento. [...]. Tem mais esse sentimento, de “cara, será que eu tô fazendo direito, será que não estou fazendo papel de bobo aqui” então, tinha toda essa apreensão, esse medo, assim (E13).

A preocupação com a breve inserção no mercado de trabalho em âmbito flexível, devido a grande abundância de profissionais ante uma restrição de vagas de emprego, aparece ao indivíduo como sentimentos desconfortantes referente ao desemprego, à vulnerabilidade, à desfiliação e ao individualismo. Fato que corrobora com a existência da transferência de uma contradição inclusão-exclusão em uma contradição psicológica e individual.

Nesse sentido, a concorrência – principalmente, dos programas de *trainee*, que conta com milhares inscrições, com vagas restritas, com metodologia extensa e planejada e com candidatos muito preparados – aparece ao jovem como contradição vivida psicologicamente e individualmente. O jovem frente a dificuldade da realidade [de inserção] e da expectativa da realização [de inserção], vivencia sentimentos como “ansiedade”, “nervosismo” e “insegurança”. Esses sentimentos, que já aparecem ante o processo de seleção, neste caso do programa de *trainee*, perduram ao longo da seleção, fato que consta nos seguintes relatos.

Nossa é, é bem cansa as, as primeiras assim você vai com medo de não passar, nas últimas já é muito cansativo, [...] é, às vezes é bem frustrante, porque você acha que foi bem e você não passou, então lidar com isso, também, não é, não é fácil [...]. E, às vezes, também você vê gente que é muito boa, a pessoa se apresenta assim, a pessoa fez mil coisas, é, tem histórias de vida, tem gente, assim, que você conhece que tem histórias de vida muito legais, e aí você também fica com medo né, nossa eu tô

concorrendo com essas pessoas que são muito boas, realmente tem programas que selecionam os melhores e você já percebe isso nas últimas etapas que, qualquer pessoa que foi aprovada ali, é muito confortável (E8).

Ah no começo a gente sempre fica nervoso né, porque, primeiramente, ninguém gosta de ser rejeitado quando tá concorrendo uma vaga, eu acho que não é legal, “ah eu fui lá e fiz uma coisa e não gostaram do que eu tinha para oferecer”, não é bacana. Mas depois a gente vai ficando mais calmo, que nem tudo na vida, a gente vai treinando, vai vendo como se comportar, vai, vai aprendendo a lidar com o nervosismo, daí fica mais fácil. (E1).

Nos relatos acima se percebe uma cíclica de sentimentos, durante a etapa de seleção: (i) quando se percebe a intensidade metodológica do processo junto à concorrência, sentimentos de “medo”, “apreensão” e “nervosismo”; (ii) durante o processo, quando as respostas são negativas, sentimentos de “rejeição” e “frustração”; (iii) quando se entende o processo e como lidar com o mesmo, por si próprio, sentimento de “calma”; (iv) e, por último, quando se direciona para o fim do processo, sentimento de “conforto”. As contradições psicológicas e individuais se apresentam, culminam, porém, em seu fim último, sessam. E isso acontece quando, conforme os relatos, os jovens percebem a forma de lidar com o processo e, logo, passam a corresponder a tal, da maneira esperada pelas organizações – apropriação das exigências do trabalho e, conseqüentemente, produção de uma subjetividade individuada. Nesse sentido, se percebe a inclinação do jovem para um suposto comportamento direcionado como forma de saciar essas vivências internas desconfortantes: as contradições capitalistas em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo transferidas como contradições psicológicas e individuais.

Os próximos relatos exemplificam o entendimento pelo processo e, portanto, pelas solicitações das organizações e, para que isso se efetive em uma contratação, o preparo, o treino e a disposição – comportamentos direcionados – como forma de suspender contradições psicológicas e individuais.

Com relação a como eu me sentia acho que, um pouco de pressão sempre né, porque você não tá fazendo uma coisa que você tá acostumado na sua zona de conforto, mas um pouco de pressão, mas assim, me sentia confiante, porque eu tinha me preparado, sabia do meu potencial, então eu sempre tentava entra nesses processos, nessas etapas, confiante com meu potencial e, ao mesmo tempo, respeitando todos os candidatos, independente da faculdade que eles eram, a experiência que eles tinham, acho que esse ponto é que você não subestima ninguém é importante pra você passa ruma boa imagem de humildade e de bom relacionamento com as outras pessoas (E16).

Assim, assim, no início, lógico, eu ficava um pouco acanhada, eu sempre era uma das últimas a me apresentar e tal, mas é exatamente o que eu falei, ao longo do, ao longo dos programas, ao longo dos processos que eu fui participando, eu fui ganhando cada vez mais autoconfiança [...]. Quando eu cheguei na, na etapa de painel, é depois da etapa de painel ali, eu tive, fiquei uma semana em São Paulo, eu tive 3, hã, 3 entrevistas, né, a última da semana foi da O8, e, então quando eu cheguei na O8, eu já estava, tipo assim, eu já tinha tudo bem concatenado na minha cabeça, tudo bem consolidado assim, meu mind shift profissional, estava muito bom, porque eu já tinha, é, estudado todas as minhas atividades, eu sabia exatamente como usar tudo aquilo que eu tinha feito, hã, a meu favor, entende. Então acho que vai muito disso também, é, essa foi uma das coisas que mais me ajudou a me desenvolver assim, então chegou no final eu estava super tranquila [...] porque eu estava demonstrando muita autoconfiança, eu estava passando isso pras pessoas, porque eu já estava muito tranquila, porque eu sabia que ia da sabe (E15).

A participação em vários programas de *trainee* – que não é algo incomum e nem visto como algo negativo, muito pelo contrário –, aparece como uma forma de autodesenvolvimento ou preparo e treino para os jovens, ou (auto)empreendedorismo respondendo, ainda, a contradição inclusão-exclusão. Isso os coloca em posição de poder quando, por conta de repetidas participações, sua atuação culmina a perfeição. Com isso, os processos os minam de conhecimento, diante das etapas e fases já gravadas na memória, sabendo exatamente como agir e como ser. Diante disso, de forma oposta ao início do processo, sentimentos de confiança e de tranquilidade despontam. Tais fatos, quando alinhados, comprovam um desencadeamento cíclico da transferência de contradições até seu exímio sessar: do desconforto pela vivência de contradições capitalistas como próprias até o conforto de suspendê-las por próprio mérito, ou pela apropriação de exigências do trabalho – estrategicamente previstas pela organização, como forma de padronização da força de trabalho segundo seus critérios.

A ciência das solicitações do programa de *trainee* e, por detrás das organizações, existe. Os jovens sabem o que é preciso ser, nem mais e nem menos, como posto nos seguinte relato.

Hã, as empresas elas tem, elas tem um perfil básico assim que elas querem, ah, a pessoa ela não pode ser, ela não pode ficar muda na dinâmica de grupo, a pessoa tem que saber ouvir os outros, a pessoa tem que ter um comportamento agradável durante a dinâmica, não pode ser tão submissa ao ponto de não conseguir expressar o que ela quer expressar, mas também não pode ser tão agressiva porque ela não deixa os outros expressarem o que eles querem expressar. Então é tudo meio termo, e quanto mais processos eu fazia, mais eu ia moldando meu modo de agir para que eu conseguisse ficar bem visto pelos recrutadores e diretores da empresa, mais ou menos foi assim. Então, eu li, acho que eu li um livro só pra me direcionar mais que foi aquele do “como fazer amigos e influenciar

“pessoas”, não sei se tu conhece? Porque pra mim ele foi uma boa noção de bom senso, pra mim ajudou bastante durante o processo. [...]. Foi-se, não sei se vai te lembrar, tinha aquela época que na dinâmica de grupo as pessoas tinham que ser as primeiras pessoas a se apresentar, e aí a gente bá quem é que ia se apresenta, aí sempre tinha aquela pessoa que grita “eu, eu quero”, e hoje isso não é mais, hã, os recrutadores eles hoje não querem isso, não querem a pessoa que se joga na frente e que quer assim, quer impor a sua ideia acima de tudo, querem uma pessoa que seja mais comedida e que consiga lidar com as pessoas de forma agradável (E1).

Através do relato se percebe não só a existência de um perfil específico solicitado pelas organizações, como também que existe um entendimento sobre este. Um ponto, identificado no relato, deve ser ressaltado: os perfis mudam. O jovem explica que, por um tempo, se requeria uma exacerbada iniciativa, individualista e competitiva, do candidato frente aos demais candidatos na fase de dinâmica, nos tempos de hoje se pede por um discernimento quanto tal iniciativa, se pede que esta seja ponderada, visto a presença dos demais candidatos que dividem a fase da dinâmica. Esse fato relata o que Rolnik (1997, p.17) indica “ao mesmo tempo em que se dissolvem as identidades, produzem-se figuras-padrão, de acordo com cada órbita do mercado”. Ou seja, a adequação do indivíduo a um padrão, mesmo que o próprio padrão mude todo tempo, ponto primordial da contradição volatilidade-padronização e, respondida, portanto pela exigência do trabalho de kit perfil-padrão.

Visto isso, o jovem se mostra consciente sobre o perfil demandado pelas organizações – kit de perfil-padrão, exigência do trabalho que responde a contradição volatilidade-padronização, já explorada anteriormente – e, ainda, sobre a necessidade de se moldar a este, para sua inserção ao mercado de trabalho, neste caso pelo programa de *trainee*. Conforme seu relato, o amoldamento não ficou somente na instância do pensamento, uma vez que o jovem assume sua efetivação durante a etapa de seleção. Dessa forma o que aconteceu foi uma produção de uma subjetividade individuada pelo jovem, principalmente pela apropriação do kit de perfil-padrão impulsionado pela organização em seu programa de *trainee*, na referida etapa. Isso também aconteceu para outros jovens:

Sim, eu, eu comecei depois que, que eu vi que seria convocado pela primeira, eu já tinha feito a dinâmica da Rede Globo, que era o máximo que eu tinha chegado, aí eu percebi o, o, como eu tinha sido lá e o que eu teria que mudar, o, o jeito de eu falar, o jeito de eu agir também, foi o jeito de eu conseguir ganhar a dinâmica e ir pra entrevista final com os diretor (E5).

Semelhante ao outro relato apresentado, esse jovem, através da tomada de consciência que deveria mudar si mesmo durante a etapa seleção, em prol da inserção no mercado de trabalho, opta por fazê-lo. E, por conta disso indica, quais foram suas apropriações: “que é o jeito de tomar a frente na dinâmica, de ser bastante participativo, de mostrar bastante interesse e de já ter um perfil nas dinâmicas de grupo já ter um perfil de liderança, de organização, achei que isso valia, que valia bastante a pena eu treinar e chegar lá e aplicar isso nas frente dos todos” (E5). Se percebe, portanto, a apropriação, principalmente, das exigências do trabalho: de competências e de kit de perfil-padrão, que respondem a contradição liberdade-restrição e volatilidade-padronização, respectivamente.

As exigências do trabalho de competência e de kit de perfil-padrão respondem a contradições que migram de uma liberdade e volatilidade para uma restrição e padronização, ou seja, inibem a espontaneidade do indivíduo, enquadrando sob suas exigências e de obter competências específicas e de possuir um perfil específico. Com isso, forçam que estas sejam apropriadas e, ainda, evidenciadas durante todo o processo de seleção, escamoteando a naturalidade do indivíduo. Essa questão de restrição de si e amoldamento obrigatório à competências e perfis são relatada pelos jovens:

Sim, eu me preocupei em não falar tanto, porque eu poderia acabar cortando algumas pessoas, é, até não mostrar a imagem “ah ele só é individualista”. E tinha alguns macetes, tipo ah, começou a dinâmica se propõem a contar o tempo, era uma coisa que não é natural de mim, mas fazia isso [...] porque sabia que eles iam olhar positivamente [...]. Sei lá, hã, perguntar a opinião, isso eu faço, mas lá eu, lá você tenta, eu tentava deixar um pouco mais explícito isso, porque todo mundo deixava. É, me preocupei bastante em acentuar meus pontos positivos e, ao mesmo tempo, aparar aquilo que podia exceder o necessário (E2).

Ah, então, é, eu tentava assim ficar mais, mais, mais tranquila na, na dinâmica, é, buscava expor minhas ideias, não deixava de falar o que eu pensava, mas também respeitava muito as outras pessoas, porque, as vezes, tem dinâmica que você vai que um quer matar o outro, então né, e isso também é bem frustrante, mas eu tentava ouvir, tentava da minhas ideias, é, na hora de apresentar também, buscava apresentar com clareza e, e mais isso assim (E8).

Ah, eu me preocupei mais em não fazer certas coisas do que fazer certas coisas assim, então é, em algumas situações, eu posso ser um pouco mais, o que as pessoas chamam de, um comportamento um pouco mais agressivo, que nem muitos programas de empresas que, que gostam um comportamento mais, um pouco mais rápido, mais acelerado, então eu foquei seguir um ritmo nas etapas em grupo pra não pressionar ninguém (E12).

Chega um ponto que todo mundo age da mesma maneira, entendeu? E ah, é assim é, basicamente, em boa parte é, sei lá, roleta russa. Você sabe dizer assim, você sabe que todo mundo tá sendo fake, e tipo, assim, não sendo fake, tá todo mundo agindo de uma maneira que normalmente não age (E11).

Os quatro relatos tratam do receio de “ser quem se é”, devido a intenção de “ser quem se deve ser”. Isso traz em vista o confronto da desestabilização entre a referência de ser si mesmo e a referência de ser o ideal de Rolnik (1997). A lacuna que se forma entre esses dois extremos é vivido como uma falta – e aqui reside a transferência de uma contradição capitalista. Isso significa que se forma um vazio que deve ser preenchido. Estando o jovem exposto (i) ao mercado de trabalho incerto, instável e acelerado e devendo, portanto, se inserir, (ii) sob a vivência de uma miríade de contradições psicológicas e individuais; as exigências do trabalho aparecem como uma resposta “divina”, uma vez que saciam suas contradições e garantem sua inserção no mercado de trabalho, uma vez que apropriadas, preenchem o vazio, extinguem a falta e, portanto, “dão” ao indivíduo o “ser ideal”. Do real ao ideal, pelas exigências do trabalho, se tem a produção de uma subjetividade individuada (GUATTARI, RONLIK, 1996; ROLNIK, 1997; KEHL, 2012) – neste ciclo também se verifica os fenômenos de culpabilização, segregação e infantilização de Guatarri e Rolnik, (1996).

Uma produção de subjetividade individuada é desencadeada pelo indivíduo, sendo impulsionada pelo mercado de trabalho, de forma ampla e, mais especificamente, pelas organizações, neste estudo através do programa de *trainee*, e neste caso na seleção. O seguinte relato exemplifica como essa produção pode acontecer:

Os meus insights aí, basicamente, o que que eu buscava fazer, na dinâmica era, era tentar liderar a discussão do grupo, tentar envolver as pessoas, meio que conduzir ali o brainstorming, conduzir a apresentação, meio que me comportar como líder ali, tentando delegar tarefas e tudo mais né, além disso, colaborar com bastante ideias, há, as melhores possíveis, sempre respeitando a opinião dos outros, sempre tentando implementar, incrementar o comentário deles, então acho que é uma postura de você liderar e ao mesmo tempo saber ouvir seus companheiros, há, e saber discutir isso né. Na apresentação pessoal era uma apresentação que eu já tinha treinado bastante em casa, então eu levava uma apresentação em pendrive, alguma coisa assim que, normalmente, era isso que eles pediam e eu buscava já ensaiar bastante, não decorar exatamente as palavras, pra não parecer um robô, mas saber mais ou menos o que eu deveria falar, pra eu falar de maneira espontânea né, e sempre frisando, realmente, as maiores experiências que eu tive e na apresentação pessoal, que eu acho fundamental, é você mostrar através das experiências que você teve, através dos estágios, das atividades extracurriculares, o que que você fez

de diferente e qual foi o resultado disso, então não só fala que você fez parte de uma organização social, mas você falar que você assumiu essa posição, que você teve que liderar, você teve que, é, fazer tais atividades e como resultado disso você teve essa melhoria, você teve esse resultado financeiro e você pôde resolver tais aspectos, então você realmente mostrar o cenário antes e depois, de você né, então acho que uma metodologia muito boa pra você pra explicação de resultados, é a metodologia do “star”, não sei se você conhece, mas “star” seria você explicar “s” de “star” né, de situação, “t” tarefa, “a” de ação, “r” de resultado, então você na sua oratória, na sua explicação, seja uma entrevista, seja uma apresentação, você explica qual era a situação que você estava enfrentando, qual era a tarefa que você tinha que realizar, qual foi a ação que você tomou e o resultado que você teve, é uma maneira organizada de você explicar as suas ideias e que fica fácil da pessoa que tá te ouvindo entender o resultado que ela tá tendo, é que você teve né e tudo mais. Com relação a entrevista, eu acho que, os pontos de destaque é você se preparar aquelas perguntas que você sabe que são habituais, hã, ter uma resposta um pouco meio na língua, hã, mas assim, falar com naturalidade, com simpatia e acho que, principalmente, com paixão, acho que esse é um outro diferencial, na hora que você tá sendo entrevistado que você fala que realmente você quer trabalhar naquela empresa, que você se identifica, que você gostou do que tá acontecendo, e você falar, mostrar aquele brilho no olho, a pessoa percebe isso, e ela percebe realmente que você tem potencial, as experiências que você teve você conseguiu obter um bom resultado, você tá com paixão ali, com vontade realmente de trabalhar na empresa, cara, isso te coloca em qualquer vaga de emprego (E16).

O relato apresenta um passo a passo de todo o preparo do jovem, assim como seus cuidados para e consigo mesmo, a fim de ser o que a organização pretende, principalmente na etapa de seleção, que o garante a inserção no mercado de trabalho, sob a condição de *trainee*. Em todo o relato se percebe as exigências do trabalho apropriadas e, de fato, utilizadas. Através dessa colocação, se pode considerar, portanto, que o programa de *trainee*, atua como impulsor das exigências do trabalho – seja ante a inserção, através do recrutamento ou, ainda, no período de seleção – o que indica uma produção de subjetividade individuada, pelo jovem.

Diante todo o exposto, ao final da etapa seleção, passadas todas as suas fases, tem-se indivíduos produzidos conforme as exigências do trabalho ou indivíduos preenchidos por “subjetividades capitalísticas” (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Entram sob uma forma “crua” e saem sob a forma de “perfil ideal” como evidenciado no seguinte relato:

Assim na dinâmica tinha um pessoal um pouco mais cru, mas todo mundo que chegava no painel estava muito preparado, todo mundo que já tinha passado estava também no painel de outras empresas, por exemplo, eu passei pra etapa final de três e em todas as três eu encontrei alguém que passou em outra, teve, teve uma só que eu encontrei em dois, dois, duas etapas finais. Então todo mundo era, acabavam sendo as mesmas pessoas, no final das contas, no final das contas dos 24 mil, era os 100, assim ó, os 90 que passaram pra O2 passaram, eram os mesmos 90 que tinham

passado todos os outros, porque todo mundo que eu encontrava tinha passado para a etapa final de algum outro, então eu acho que tem muito o perfil comum mesmo, porque, todo mundo acabava passando pro mesmo, quem passava pra um sempre passava pro final de outro, era sempre o mesmo perfil, eu era um pouco fora do perfil porque era faculdade particular, mais era faculdade pública, intercâmbio, ciências sem fronteiras, engenharia, e era, literalmente eram as mesmas pessoas (E2).

Portanto, tem-se a evidência de uma produção de subjetividade individuada, a partir da influência dos programas de *trainee* junto as suas exigências do trabalho, àquelas advindas de um regime de acumulação flexível. Isso significa que as exigências do trabalho se configuraram em todas as fases da etapa de seleção. Cada uma delas, mais especificamente, em uma fase. Juntas podem impulsionar, e conforme os relatos, de fato impulsionam, um processo de produção de subjetividade individuada por àquele que as experienciam.

4.2.3 Treinamento

A etapa de treinamento inicia após o último dia da seleção, mediante uma decisão final feita pela organização junto ao programa de *trainee*, que indica quais candidatos serão os novos *trainees*. No período em que a organização está em processo de afunilar candidatos, os próprios experimentam certa dose de tensão, uma vez que a partir desse resultado terão ou não sua inserção no mercado de trabalho, sob a condição de *trainee* (MOREIRA, 1997; BITENCOURT, 2011). Esse período de espera sobre sua aprovação para a categoria de *trainee* é ilustrado por alguns jovens nos seguintes relatos.

Eu estava na etapa final de um, de um processo, aí eu fiz o painel todo e eu não passei, eu recebi a “bota” no dia, e aí eu estava em frente, em frente às empresas esperando meu amigo passa para me pegar [...]. E aí enquanto eu estava em frente essas empresas tinha um grupo [...] que era todo mundo que passou pra entrevista da O2, todo mundo não, mas grande parte dos que tinham passado pra entrevista, eles estavam mandando ali as respostas, [...] e aí quando eu estava esperando o meu amigo na sarjeta lá todo triste que tinha sido uma “bota”, um menino mandou assim ó “pessoal acabaram de me ligar passei pra O2” e ele não estava concorrendo para minha vaga, falei “pô, há esperança”, aí já mudou, já não estava nem mais triste, já estava só ansioso em receber uma ligação, fiquei com o celular na mão o tempo todo, coloquei pra toca, vibrar, soltar fogos, cutuca caso me ligassem (E2).

Foi muito bom, cara. Eles, a O6 eles tinham um Whatsapp, onde eles se comunicavam com a gente. E eles começaram, no dia do resultado, mandaram uma mensagem perguntando “oi E16, como você tá, tudo bom?” e começaram a brincar comigo falando “ah a gente tá com seu resultado

aqui, você quer saber?”. E ali você na pressão querendo saber o resultado e eles iam falar e falavam “ah daqui a pouco a gente conversa, vou entrar numa reunião”, “ah o sinal tá fraco”, “ah eu preciso carregar meu celular”. Então eles ficavam enrolando ali por 30, 40 minutos e na hora que eles foram passar o resultado eles falaram assim ó “a gente vai te passar um vídeo com o resultado e eu preciso que você grave imediatamente um vídeo seu com sua reação” e eles mandaram um vídeo com uma mensagem do [...] presidente da empresa, falando que “parabéns” você tinha sido aprovado no processo seletivo da O2!”. E aí na hora, cara, fiquei muito feliz, estava trabalhando no meu estágio, o resto do dia não consegui trabalhar mais, demorou um pouco pra cair a ficha, mas, mas foi fantástico (E16).

Os relatos acima confirmam o que Moreira (1997) denomina como “doses de tensão” durante o período de espera, que se encerra com uma efetivação ou não à vaga concorrida de *trainee* - o processo como o programa de *trainee* conta com milhares de inscritos, vagas restritas e muitas exigências do trabalho. Nesse contexto, a espera por tal decisão fortalece tais vivências [de tensão] e, portanto, uma decisão negativa às maximiza e, de forma contrária, uma decisão positiva sacia todas elas: “eu fiquei bem feliz assim, tipo [...] mais por tá terminando a faculdade e já ter um emprego assim, eu tinha noção que era difícil de acontecer sabe” (E3). Percebe-se, nesse relato, a interrupção da vivência da contradição inclusão-exclusão e isso se repete em outros casos:

E me senti muito feliz e, assim, orgulho de ter passado no processo que pelas estatísticas foi um processo com mais de seis mil inscritos. Então dentre os 6 mil inscritos eu ser um, um deles, um dos, acho que no total do *trainee* todo foram acho que 25 vagas [...]. Então, das 25 vagas eu ter conseguido uma entre os seis mil candidatos, eu fiquei, assim, muito orgulhoso de mim mesmo e também muito feliz de ter conseguido passar numa vaga, num mercado tão, que estava numa situação tão ruim (E9).

Eu fiquei muito feliz, porque, como eu tinha falado antes, é uma área que eu, que eu, já tinha, eu gosto dessa área e eu ia ganhar mais do dobro do salário que eu estava ganhando e o, até a empresa, o lugar da empresa era melhor, era mais perto da minha casa, ficou mais fácil para eu me locomover até o trabalho. Então tudo isso pra mim foi, olha, eu não sei, eu sei, sei lá, eu fiquei muito feliz [...]. Foi, foi, foi um dia bem bacana assim na minha vida (E1).

Então, pra mim, eu fiquei feliz pra ‘caralho’, ‘porra’, fiquei muito feliz, por dois motivos, um que eu achava que se eu não passasse no programa de *trainee* eu ia ser muito difícil ser absorvido no mercado de trabalho, eu não estava vendo nenhuma outra possibilidade, se não fosse o programa, é, o programa de *trainee*. No meio tempo, do, dentro do processo, eu fiquei sabendo que se não passasse no *trainee* né, no programa de *trainee* aqui da O5, eu seria contratado como analista, e aí eu recebi a proposta né. Então, de crescer muito rápido na companhia, como eu falei, cara, ser um gerente, ser um diretor muito rápido. E quando eu passei no *trainee*, eu falei “puta, agora é a hora” né, cheguei onde queria, agora é acertar um novo sonho, uma nova meta e tal, então, cara, pra mim foi sensacional. E, mais que isso, foi olhar pra quem estava se formando junto comigo do meu curso ou amigos, né, de outros cursos de outras engenharias, cara ninguém que

eu conheço, conseguiu emprego. Tipo assim, isso pra mim, eu fiquei, cara, fiquei orgulhoso assim, de mim, de ter conseguido, de ser o único e, mais do que isso, ter conseguido dentro do programa de trainee, sabe (E13).

A vivência da contradição inclusão-exclusão, devido à preocupação com a dualidade emprego-desemprego, com a concorrência, com a carreira e com o salário, evoca sentimentos de vulnerabilidade, de desfiliação e de individualismo (CASTEL, 2013). Porém, a notícia da aprovação à vaga de *trainee* interrompe tais sentimentos, pois, por conta dela, o jovem consegue responder suas contradições com, principalmente, a garantia da condição de emprego e possibilidades de constituir uma carreira – exigências do trabalho. Por isso novos sentimentos despontam: o de orgulho, o de felicidade e o de satisfação, o de dever cumprido. Sentimentos estes repetidos em outros relatos.

Acho que eu fiquei mais feliz do que quando eu passei na faculdade, foi bem, foi bem legal, é, até porque no último ano, passei o, pro, pro, os dois semestres tentando passar no programa de *trainee* e, fazendo um dia de entrevistas, um dia de dinâmicas, então foi, foi libertador assim, tipo recompensando, compensador (E7).

Quando, é, a mulher do RH me ligou né da O2, me perguntando o que eu achei “ah o que você achou do processo seletivo?” falei “não, amei, nossa, ó, se teve um processo que eu amei foi esse né, da O2, pense num processo legal, foi esse, já vi processos e processos, mas esse processo” e ela “aah, então, to ligando pra avisar que você passou, foi aprovado” aí foi aquela coisa, comecei a chorar, corri pela casa, [...] mas fiquei muito feliz, chorei, e aí ela começou a falar da entrevista, tudo mais, [...] que eu tinha passado. É, foi muito feliz assim, ela, o legal é que, uma coisa legal que eu gostei dela ter falado, é que não foi uma coisa genérica, foi uma mensagem pessoal, porque assim, ela falou “ah, Gabriel, você se destacou muito desde a época da dinâmica quando você fez isso, na época do painel você fez isso” [...] não foi uma mensagem pronta, ela sabia quem eu era, e eu fiquei bem feliz, pô ela realmente sabe quem é o E2, as características dele e porque ele passou para tal vaga, isso foi uma coisa que me deixou bem, bem contente em relação a esse processo. Aí agradei, chorei, foi muito bom, foi um dos melhores dias da minha vida, sem dúvida (E2).

Nesses relatos, a vivência da contradição inclusão-exclusão é saciada, como nos demais relatos vistos, pela notícia da aprovação. Mas além do fato de que a aprovação se vincula a uma condição de emprego e uma possibilidade de constituição de carreira, como postos nos relatos anteriores, esses relatos enfatizam a realização pessoal, a compensação por um esforço dispendido para tal e junto a isso o reconhecimento. Isso significa que, contrário à vivência de desfiliação decorrente da contradição inclusão-exclusão, a aprovação significa filiar-se ou fazer parte, e foi o próprio esforço e o próprio desempenho – e nesse ponto reside a

exigência do trabalho (auto)empreendedorismo – no programa de *trainee*, que a aprovação se efetivou e, portanto, essa contradição se sacia por completo.

Em contrapartida, apesar de todos esses sentimentos bons – o de orgulho, o de felicidade e o de satisfação, o de dever cumprido, de compensação, de reconhecimento – serem confirmados por todos jovens, mas alguns, mesmo que sob o estado destes, vivenciaram outros dilemas, conforme os seguintes relatos.

Nossa, muito emocionante, porque assim o primeiro resultado que eu recebi [...] eles deram o resultado falando que ia ser mais uma etapa, levaram a gente para um Autódromo de Interlagos. Então assim foi uma mega, mega estrutura, aparece o presidente falando pra todo mundo aprovado, então foi bem emocionante, no fundo me deu uma certa insegurança sim, né, “será que esse é o que eu quero, realmente assim?”, [...] “nossa eu consegui, eu lutei tanto, eu me inscrevi em tantos processos”, [...] “nossa, será que é isso que eu quero?” [...]. Mas é muito bom né, é um alívio muito grande, porque você sabe que, que você atingiu sua meta, você conseguia, conseguiria (E8).

Após o intenso processo de inserção, proporcionado pelo programa de *trainee*, a aprovação à vaga de *trainee* pode trazer “questões de vida”, como posto pelos relatos.

No primeiro caso, a jovem se refere à aprovação em uma seleção de um banco, se perguntou se, realmente, era isso que ela gostaria. Isso aconteceu, pois, como ela já havia mencionado em outro relato – já apresentado: “então sai me inscrevendo em vários, me inscrevi até em *trainees* que a princípio não achava que era muito meu perfil, inscrevi em *trainees* de banco, fui me inscrevendo assim praticamente em tudo, tudo que vinha né” (E8) – que, por medo do desemprego, se inscreveu em vários outros processos, alguns, até mesmo, que não condiziam com o seu perfil, sendo o banco um desses casos. Aprovada nesse processo, esses dilemas despontam, mas a tentação em saciar a contradição inclusão-exclusão de imediato, mediante a aceitação da aprovação, se sobressai. O contrário, ou seja, a desistência traria a vivência do peso de ter desperdiçado uma oportunidade única. Esse fato apareceu em outros relatos: “mas eu resolvi ponderar, se depois de um programa de *trainee* eu queria ser *trainee* de novo, porque também não foi, não foi fácil” (E10); “talvez, eu teria, se eu tivesse, a pergunta é, o ponto é: se eu pudesse voltar no tempo, sei lá, eu provavelmente teria escolhido uma outra empresa, das que eu passei pra fazer ou das que eu desisti na final, porque eu já tinha passado na O5” (E11). O jovem deste último relato, mesmo que, conforme menciona, tenha supostamente se arrependido, no momento da aprovação se deparou com a dúvida,

e naquele momento resolveu seguir: “eu fiquei feliz e tal, eu fiquei só em dúvida porque tinha mais alguns pra fazer, e eu não sabia se eu aceitava ou não, entendeu. Mas eu fiquei feliz assim, [...] foi bacana, uma sensação legal, você se sente bem” (E11).

Os sentimentos de orgulho, de felicidade, de satisfação, de dever cumprido, de compensação e de reconhecimento são derivados, como foi visto, da interrupção vivências de contradições, principalmente, da contradição de inclusão-exclusão. Porém, para que tudo isso se efetivasse, precisou do esforço do jovem durante o programa de *trainee*. E os jovens falaram sobre isso, sobre os motivos que os levaram a passagem, sob a condição de *trainee*, para a etapa de treinamento.

Eu tenho os valores da empresa, na verdade, não que eu tenha os valores da empresa, é que nós dois temos valores próximos, então os meus valores são muito compatíveis, isso ficou muito nítido, eu nem tinha estudado tanto assim esses valores, eu já sabia os valores e tal, quando eu li, puta, mas, eu sou assim [...] e é muito engraçado porque tinha empresa, tem colegas de trabalho lá, que a gente se vê uma vez na vida e depois a gente é muito amigo, porque vai muito, o valor é muito próximo, sabe, de cara já fecha, aí quando tem alguém te, desconectado, por isso a pessoa não aguenta, vai embora, então acho que, por exemplo, isso que, é por isso a minha promoção (E4).

É compatibilidade total com os valores da empresa, então acho que a empresa viu que o meu jeito de ser, a minha personalidade bate totalmente com os valores que a empresa tem, que, é, a O5 é uma empresa com valores fortes e bem estabelecidos que eles recrutam as pessoas se tem esse, essa afinidade aí com, com que a empresa defende, e eu acho que eu me dei muito bem com a empresa, estava muito tranquilo durante os processos e na entrevista final que era com vários presidentes com vários diretores eu fui, é clichê mas eu fui eu mesmo (E16).

Ah, preparo, compatibilidade com a vaga, embora eu não acreditasse nisso, hoje eu acredito muito, compatibilidade com a empresa e com a vaga, isso diz muito assim, a cultura da empresa e quem você é como pessoa, tem que ter o match, tem que ter o “match do tinder”¹⁶ se não, não rola e hoje eu acredito piamente nisso, porque eu tenho um perfil muito parecido com o que a O2 queria e as que eu não passei eu não tinha o perfil, entendeu, então, realmente, meu, cultura da empresa e cultura do programa de *trainee*, porque até o programa de *trainee* muda de um programa para outro [...] outro ponto, é, acho que ah, ah o perfil que eles sempre fazem, sei lá, ah falar inglês, ter tido uma experiência internacional e ter uma faculdade legal, claramente, porque esse é o crivo inicial né [...] e eu acho saber, saber se vender né, muito bem, porque no final das contas, o que a gente vai vender ali é o que a gente é (E2).

¹⁶ Tinder é um aplicativo de paquera. A expressão “dar match” significa que ambos os lados de uma paquera se curtiram e, conseqüentemente, se escolheram para uma possível conversa e/ou encontro.

Três pontos importantes foram identificados nos relatos. O primeiro ponto se refere ao atendimento dos requisitos iniciais, se tais não fossem correspondidos nenhuma etapa seria vencida.

O segundo corresponde à compatibilidade de perfil e valores do jovem com o perfil solicitado pela organização, bem como, seus valores. A identificação para e com a organização foi um ponto de evidência nos relatos, neste ponto se verifica a exigência do trabalho de kit de perfil-padrão – que responde a contradição volatilidade-padronização – sendo apropriado. Ainda sobre isso, o segundo jovem traz o relato de que todos os colegas se assemelham com ele e ele entre todos, o que assume padronização de mesmos perfis – fatos já esclarecidos na seção 4.2.2. Sendo tais perfis solicitados pela organização, através do programa de *trainee*, se tem “subjetividades capitalísticas” (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

O terceiro ponto se refere ao saber se vender em prol da referida vaga de emprego. Esse ponto foi repetido, ainda, em outro relato: “eu consegui, mais eu acho porque, eu soube me vender, soube me portar e soube demonstrar, assim mostrei o que eles queriam ver, no final das contas era um pouco disso, você vai juntar sua experiência, como você se vende e se você vai saber vender aquilo que, que o pessoal que tá selecionando quer ver sabe (E13). O saber se vender está alicerçado ao mostrar o que é devido, porque é solicitado. Isso significa, a apropriação da exigência do trabalho de (auto)empreendedorismo, que responde a uma contradição de inclusão-exclusão.

Todos os pontos tratados, como os motivos que ocasionaram uma aprovação ao processo de *trainee* – ou seja, quando o jovem deixa de ser o candidato na seleção e passa a ser *trainee*, iniciando a etapa de treinamento – são indicados, em outros relatos, como resultantes de um processo de aprendizado durante as etapas do próprio programa de *trainee*, até a etapa de treinamento, como se pode observar nos seguintes relatos.

Porque eu sou um bom ator. Não isso é, eu realmente, tipo, tava muito bem preparado. O que me favoreceu, primeiro que eu me dediquei, então assim eu sabia o que eles iam pedir, o que eles iam requisitar e o perfil que as empresas queriam e eu basicamente virei *trainee*, tentei trabalhar pra virar esse candidato perfeito, assim, entendeu. Então, mostra um pouco de dedicação, mostra uma questão de você saber o que quer e você ter habilidades de se moldar e de entrar nesse fit¹⁷. Então, tem gente que não consegue fazer isso ou tem preguiça. Essas pessoas não passam. Então,

¹⁷ “Fit” corresponde aos atributos do perfil solicitado pela organização.

foi muito mais nesse sentido, de eu pegar, fazer, montar ou falar à história que eles queriam ouvir (E11).

Eu acho que eu tenho o perfil que eles procuram, é, e até, uma eu acho que, conforme você vai prestando, você vai entendendo ali qual que é, o jeito de, é quase, chega quase que ser uma técnica né, [...] então eu acho que isso facilitou, porque quando chegou esse processo, eu já estava muito mais calma, eu já tinha feito várias entrevistas, é, mas o principal é que eu acho que eu tinha o perfil, porque eles é, ser líder, foco em resultado, prática [...] de fazer as pessoas trabalharem por você e com você, então eu tenho, eu acho que tenho o perfil de *trainee* mesmo (E7).

Ah eu acho que eu consegui muito por persistência, por, ser muito autocrítica comigo assim, quando não passava, tu sabe, nossa, “porque que não deu errado” sabe, não foi porque o RH me odeia, não foi porque tudo dá errado, mas alguma coisa de bom eu não devo ter feito, então eu sempre tentava me da esse autofeedback e, realmente, acho que isso me ajudou, porque no começo, por exemplo, essa etapa de vídeo, eu não passava em nenhum, depois eu não perdia mais nenhum, eu passava em todas etapas de vídeo que eu fazia, então acho que, que esse autofeedback, foi importante pra eu chegar (E8).

De acordo com os relatos, os motivos para a aprovação à vaga de *trainee* são derivados ou do preparo para o programa de *trainee* ou da prática no programa de *trainee*. Isso significa que a metodologia foi estudada e as solicitações foram atendidas antes mesmo da inscrição, no caso de preparo; e a participação nas suas etapas trouxe experiência sobre, fato que o desenvolveram para tal, no caso de prática. Preparo ou prática, ambos aparecem direcionados a não só mostrar o que a organização gostaria de ver, mas também ser exatamente o que a organização demanda. Nos relatos acima se percebe, portanto, a intenção da organização em impulsionar uma produção de subjetividade individuada e a disposição dos jovens em atender essa intenção, quando mencionam o amoldamento e mudança como algo processual nesse percurso, de forma que se efetiva uma “produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

Visto isso, finalizada a etapa de recrutamento e seleção e entendendo como se deu a passagem para a etapa de treinamento, esta se inicia. Ela compreende a etapa final do programa do *trainee*, que se inicia ao primeiro dia após a seleção, onde os jovens se exoneram da condição de candidato, para se intitular como *trainee*, e se encerra quando o jovem, deixando de ser *trainee*, é efetivado, ou não, pela organização. Os treinamentos se diferem entre os programas de *trainee* e organizações, porém o intuito é unânime em todos: apresentar aos *trainees* a organização em todas suas instâncias junto ao modo de trabalhar em cada uma

delas, adequando-os, durante esse período, às suas pretensões (CAVAZZA et al, 2014).

Os treinamentos, segundo os relatos, se diferem quanto à metodologia e à duração. Esta última se estende a um período de, no máximo, dois anos. A primeira corresponde a diversos tipos condução do treinamento: (i) permanência durante um período de tempo em diversas unidades da organização e, logo, alocação em uma unidade específica, para que, então, aconteçam rotações entre áreas, dessa unidade junto; (ii) rotações, durante um período de tempo, nas áreas da organização e, logo, alocação em uma área específica (iii) treinamento intensivo, durante determinado tempo, sobre todas as áreas de forma simultânea, e após alocação em uma área específica – neste caso, sem rotação. Normalmente, o treinamento se encerra com a apresentação de um projeto final, porém a atividade de “projeto” é constante durante todo o programa, com entregas frequentes. Mesmo com os relatos de metodologias distintas na etapa de treinamento, dos programas de *trainee* experienciados pelos jovens, as atividades que o subsidiam durante seu período, seja com rotações ou não, são semelhantes: (i) treinamentos técnicos; (ii) treinamentos sobre a organização; (iii) treinamentos de desenvolvimento pessoal; (iv) e os treinamentos de projetos.

Os treinamentos técnicos, geralmente ministrados por cursos e professores renomados, envolvem conhecimentos específicos sobre a área de atuação, também, e conhecimentos específicos sobre o desenvolvimento do trabalho.

O treinamento, ele foi basicamente, hã, algumas coisas técnicas como, por exemplo, o, hã, aprende a mexer no Mini Table, aprende a, alguns treinamentos de Excel avançado (E1).

Sim, eu sempre fui da área de telecomunicações, [...] foram formados 20 *trainees* na O9. É, a maior parte deles não era do mercado de telecom o único que tinha formação como técnico e experiência era eu, o resto não, então o treinamento, o treinamento inicial tanto de prática quanto teoria pra eles foi muito interessante, porque, eu, agora com o projeto final eu vi que, aquelas pessoas que vieram de mercados financeiros, [...] de construção civil, de, é, de outras áreas ou de outras áreas de tecnologia também, eles não sabiam nada e agora apresentaram um projeto que envolve telecomunicações e com bastante ideias com bastante conhecimento foi, pra mim foi eu já conhecia maior parte das coisas que falavam nos treinamentos, mas pro, pra, pra maioria, pros outros foi muito interessante e ajudou bastante no desenvolvimento e no, do, do, do conhecimento deles da própria empresa e até do próprio mercado de telecomunicações do Brasil (E5).

Os relatos, mesmo que de jovens diferentes, se referem ao mesmo treinamento, pois foram colegas de *trainee*. Ambos colocam o treinamento como uma forma de colocar todos os *trainees* a par de conhecimentos técnicos sobre a área de atuação e sobre ferramentas para o desenvolvimento do trabalho. Importante ressaltar que o “colocar a par” significa parear todos os *trainees*, que possuem formações distintas – já que, como inscrição, normalmente, não se restringe a formação –, a um mesmo patamar de conhecimento para o desenvolvimento correto do trabalho.

Acontece que, na etapa de treinamento, os *trainees* são, novamente, formados, só que, diferente da formação acadêmica, são formados – direcionados – para atuação profissional ou para lida no trabalho. Por isso, os treinamentos o fragmentam com relação a sua formação integral em prol de uma formação parcelada conforme as exigências das situações de trabalho, como posto por Silva (1998). Esse fato é posto, criticado e, contraditoriamente, aceito por uma jovem:

O que eu faço na O7 não dependeu da minha graduação, e que várias pessoas, sei lá, que são de Contábeis ou Direito, tem bastante gente de direito lá na minha área, é que tem várias áreas, mas na minha área, por exemplo, todas as nossas formações, se ninguém tivesse se formado nisso, eles teriam, a gente teria aprendido o que a gente aprendeu a fazer lá do mesmo jeito, então, eu acho que, eu vejo que é muito generalista mesmo, que, pelo menos o que eu aprendi na graduação eu uso muito pouco, apesar de tá lá “pré-requisito Relações Internacionais”, entendeu. [...]. Pô, eu entrei num *trainee* de Relações Internacionais, mas eu não atuo na minha área, entendeu, né, não consigo fala que eu atuo na área de Relações Internacionais [...]. Eu não acho bom, mais igual você falou do mercado de trabalho e tal, a gente tá num ponto que tipo, você que tá procurando a sua área especificamente ou você vai ficar para trás, é aquela coisa a gente quer trabalhar logo, eu queria sair da faculdade e trabalhar, você vê que para Relações Internacionais ainda tem aquela falsa ilusão “nossa é para minha graduação”, mas aí você chega lá na hora e tem um monte de gente que chega lá ficam dois meses e sai fala “meu eu fiz direito, não quero ficar aqui” ou vai pra escritório, ou sei lá, vai procurar outra coisa. Mas qualquer um aprende a fazer o que eu faço lá independente da graduação (E3).

Através do relato, se percebe que a vivência de uma contradição inclusão-exclusão como psicológica e individual faz com que o jovem não se importa com as condições previstas, neste caso a generalização, no programa de *trainee*. Até porque, como já visto, aparece uma referência segura de ruptura para e com as contradições próprias. Por isso, os amoldamentos propostos pelo programa de *trainee* durante todas suas etapas são aceitos, (in)conscientemente. Neste caso de treinamentos técnicos, a organização intui moldar o *trainee*, sem se importar com

sua área de formação, às especificidades das situações de trabalho, por isso, por exemplo, serão ensinados ao Internacionalista, contabilidade, assim como, recursos humanos e etc (MOREIRA, 1997). Se tem, portanto, um impulso, por parte do programa de *trainee*, ao desencadeamento de um processo de “produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996) pelo *trainee*.

Os treinamentos sobre a organização, também chamados de imersão ou ambientação, correspondem à apresentação macro da empresa, transversalmente – o que inclui áreas e as interfaces entre estas – e também, ao conjunto de valores e normas, todos conduzidos por gestores importantes da organização, geralmente vice-presidentes ou diretores:

Ah os treinamentos sobre a empresa eu vejo que serve, isso é importante pra eu conhecer onde eu tô entrando, onde eu tô indo trabalhar, um pouco do cenário, [...] então, é legal, tipo, eu conheci um outro mundo que eu não conhecia e foi, e o pessoal, com quem falava nos VT'S era uma visão muito mais gerencial do mercado não era uma visão de, ah uma visão de uma opinião talvez de dentro, era uma visão bem gerencial, de alguém que já tinha passado, as vezes, por outras empresas, então era, a parte de treinamento sobre a empresa sobre o mercado era bem pra inserção, do terreno que a gente estava pisando, pra sabe onde a gente estava pisando, o que a gente ia fazer, com quem a gente estava lidando. [...] a gente teve uma imersão na empresa, então a gente conheceu a fundo cada ponto da empresa e quem apresentava as áreas eram os vice presidentes e os diretores, então quando iam falar do RH, quem foi falar foi o vice presidente de RH, não foi o analista, não foi o coordenador, então acho que essa relevância que eles colocavam nas pessoas que iam apresentar pra gente as áreas, foi muito legal (E2)

Como posto pelo jovem é o momento de se inteirar sobre todos os pontos da organização, seja as interfaces entre áreas – o que retorna a questão de rotação e generalização de conhecimentos – seja tudo que diz respeito à organização e ao negócio, ou seja, “a todos serão passados a missão, os valores básicos, as políticas e as estratégias da empresa” (MOREIRA, 1997, p.25), o que se espera, nesse caso, é a adequação do “ser” do *trainee* à forma da organização, ou ao kit de perfil-padrão – exigência do trabalho que responde a contradição volatilidade-padronização. Estrategicamente pensando, a “fala” de vice-presidentes e diretores causa um encantamento pela organização junto ao negócio, uma vez que vem infestada de reconhecimento e estímulos futuros, como posto “o próprio presidente falando que a gente é o futuro que, que espera que a gente mude a cara da empresa, leve a empresa pra um outro patamar, assim tem, eles demonstram muita confiança e interesse no nosso trabalho, é muito gratificante passar por um processo assim”

(E5). Nesse contexto a apresentação da organização como um todo gera um sentido de pertencimento, o fazer parte sacia contradições, principalmente de inclusão-exclusão, e o *trainee* se encontra vulnerável à adequação à organização, ou seja, se apresenta a ele a impulsão, pelo programa de *trainee*, de um “processo de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996).

Os treinamentos de desenvolvimento pessoal se referem, mais especificamente, à atuação do *trainee* – ou seu modo de ser – por isso, focam em treinamentos de liderança, de negociação, de gestão de pessoas, de apresentação, de oratória, de postura e de comportamento, ministrados por consultorias externas. Este, considerado como o mais importante para alguns:

Acho que os treinamentos, hã, que mais agregaram foi, gestão de projetos né, mas assim o, mais, mais, mais importante sem dúvida foi o de autoconhecimento, o de relacionamento, comportamento, inteligência emocional, nossa esses treinamentos foram fantásticos, me ajudaram muito, muito, muito, eu chegar com outra visão assim, uma outra postura talvez, é na empresa né, já quando eu chegasse na minha área, é talvez até um cuidado maior pra não cometer gafes né e me queimar já de cara assim, então foi muito bom, o relacionamento com meus colegas é muito bom, a gente é tipo uma família assim, é a gente se denomina uma família de *trainees*, porque a gente se ajuda muito, a gente quer muito o bem-estar um do outro, a gente quer muito o sucesso um do outro, eu acho que isso é muito importante (E15).

Através do relato, dois pontos distintos, porém complementares, sobre o treinamento de desenvolvimento pessoal, devem ser ressaltados: (i) interrupção de qualquer contradição psicológica e individual que, ainda, se possa ter, uma vez que fornece a receita pronta de como se deve ser (ii) e por isso, a produção de uma subjetividade de acordo [com a receita pronta], já que se indica pela jovem, de fato uma mudança de si. Reside, nesse treinamento, portanto, a exigência do trabalho de competências e de kit de perfil-padrão, como matéria-prima a produção de uma subjetividade individuada. Outro ponto ainda deve ser enfatizado, é o fato de a jovem identificar a organização e os colegas como “família”. Ou seja, o programa de *trainee* aparece como uma referência segura de filiação a algo, vivência perdida desde a formação acadêmica, em que o jovem se desvincula de qualquer instituição social ou vivência o fenômeno de “desfiliação” (CASTEL, 2013), fruto da contradição inclusão-exclusão – a fato que só maximiza a intenção ao amoldamento aos critérios da organização.

Os treinamentos sobre o gerenciamento de projetos consistem em metodologias de condução de projetos, acompanhados pelas áreas de recursos humanos e de projetos. Este, segundo relatos, é de grande valia para os *trainees*, uma vez que a etapa de treinamento está subsidiada por frequentes entregas de projetos por parte deles.

O treinamento de projetos foi pra, pra o que a gente tá fazendo no *trainee*, porque, por exemplo, nas áreas que eu vou, como eu passo 6 meses, eu não tenho uma função específica, assim “ah eu sou responsável por fazer isso” não, eu tenho o projeto e a função é conduzir esse projeto, analisar esse projeto, apresentar esse projeto e entregar os resultados desse projeto, tipo, então como eu não tenho, eu sou parte da área, mas ao mesmo tempo eu sou e não tenho uma função, é, a minha função não é uma rotina, é um projeto que a cada dia eu tô numa etapa desse projeto fazendo alguma coisa com um único fim exclusivo de fazer esse projeto. Então o treinamento de condução de projeto, é, ajudou muito, porque me ensinou a fazer o que eu faço, entregar o projeto na área que traga algum retorno, melhor ainda se for financeiro (E2).

Ter um treinamento sobre “como lidar com o projeto e, conseqüentemente, fazê-lo e terminá-lo” é de extrema importância já que o projeto é isento de prescrições. Ele não está vinculado com uma área ou função específica, mesmo que, contraditoriamente, ainda, se precise de ambas. Ele existe como um objetivo e, por isso, precisa ser conduzido da melhor forma, junto as solicitações que vão lhe ser impostas durante o seu desenvolvimento. O treinamento, portanto, é uma forma de colocar, primeiro, sob o conhecimento dos jovens uma metodologia a ser seguida, mas também, colocar sob o conhecimento de que é necessária uma mobilização integral de si mesmo, para o desenvolvimento do projeto. Todos esses pontos resgatam, por assim parecer com, a exigência do trabalho de competência. Isso significa que o projeto e, portanto, o treinamento que habilita o *trainee* para tal, mobiliza integralmente o indivíduo – e sua subjetividade “no meu caso, aqui, não, ninguém me exigiu nada, praticamente, quer dizer, eu tive as minhas entregas, eu tive que fazer projetos, eu tive outra dedicação, trabalho de 13, 14 horas por dia, acordando 4 da manhã, então foi muito, muito pesado” (E4). O projeto precisa do *trainee* por inteiro, para responder à suas demandas que, sem prescrição alguma, são incertas. A prescrição fica por conta do próprio “ser”, ou da subjetividade dos *trainees*. Por isso, a tendência de uma “produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLINIK, 1996), pela apropriação de competências.

Ainda, durante todo esse período, o *trainee* pode contar com acompanhamento da área de recursos humanos ou de gestores da própria organização, ou da consultoria de recrutamento e seleção contratada para realização do programa de *trainee*. Uma jovem mencionou que o acompanhamento pela organização é intitulado como *coaching* – normalmente por um diretor que ajuda ou guia a condução da carreira do *trainee* – e o acompanhamento pela consultoria contratada, é intitulada como *mentoring*. Vale ressaltar que os jovens tratam o treinamento, como um processo contínuo e constante, mediante, principalmente, *feedbacks* regulares e acompanhamento por um gestor, mesmo depois do encerramento do programa de *trainee*.

Um relato, bastante completo, sobre a etapa de treinamento pode exemplificar toda a apresentação feita do mesmo:

Então, é, basicamente, é, os programas, eles ainda têm algumas diferenças, tem programas que tem *job rotation*, onde o *trainee* passa por todas as áreas da companhia em um curto espaço de tempo, desenvolve pequenos projetos, pra entender o todo da companhia e depois ser alocado em uma área. Aqui na O5 é assim. A gente tem um treinamento, cara, que é duas semanas, três, três semanas de treinamento antes da gente entrar na área. Então cara, a gente conheceu todos os diretores a nível América Latina, por exemplo, a gente conheceu, a gente teve bate papo, o cara conta da experiência, o que espera da área pra gente ter um overview geral de cada área, depois a gente teve papo com o CEO [...] então os caras cabeças, da companhia falando, “cara, hoje a gente tá assim, amanhã a gente quer tá nesse patamar”, então é entender qualquer estratégia da companhia, então você vai se inteirando, eu que acho isso muito importante. Depois a gente vai, teve treinamento de cara, *apresentation skills*, então, como montar uma apresentação, como você se comunicar numa apresentação, como você fala com seu público, também teve tudo isso, e aí ao longo do ano a gente vai tendo treinamentos também. É, nesse primeiro treinamento, nessa primeira parte aí, antes da gente entrar pra área, a gente teve treinamento também de PDCA¹⁸, é metodologia de resolução de problemas, que aí acho que quase todas as companhias têm, se não é PDCA é MASP¹⁹, mas são metodologias pra desenvolver projetos, que acho que é a grande sacada do programa também. E aí, ao longo do ano, cara, a gente vai ter treinamentos de lideranças, treinamento de finanças, treinamento de custos, cara, aí vai passar por, acho são 10 treinamentos, pra entender de negócio como um todo, sabe (E13).

Nessa última etapa do programa de *trainee*, portanto, a organização envolve o *trainee*, o fazendo pertencer à empresa, através de seu intenso processo de

¹⁸ PDCA, vindo do inglês “Plan, Do, Check e Act” consiste em uma metodologia de gestão de projetos.

¹⁹ MASP sigla de “Método de Análise e Solução de Problemas” consiste em uma metodologia de gestão de projetos.

treinamento e desenvolvimento sob a custódia de exigências do trabalho. Nesse sentido, processos de produção de subjetividade individuada ainda podem existir.

Durante toda a etapa de treinamento o jovem se encontra sob a condição de *trainee*. Assumir esse posto, essa identidade, significa, principalmente, irromper contradições capitalistas, em nível social, econômico, político, ideológico, psicológico e coletivo, vividas como, tão somente, psicológicas e individuais, através da apropriação exigências do trabalho, que estão submersas no conceito e significado do título *trainee*. Esses pontos são manifestos nos próximos relatos.

É um cargo de prestígio hoje, como eu te falei, pega, sei lá, vamos dizer o mínimo 50% das pessoas hoje querem entrar como *trainee* numa empresa e eu consegui sabe, eu, eu penso assim cara “ah Graças a Deus eu não tenho que ficar procurando emprego, eu não tenho que me preocupar com salário”, eu não tenho que me preocupar com nada assim”, teoricamente, caso eu faça as coisas como tem que ser feito, que eu me esforce, que eu entregue os resultados que as pessoas esperam, eu tô feito assim, eu tô garantido, tanto financeiramente como até pessoalmente falando [...]. Então hoje eu sou uma pessoa realizada, vamos dizer assim (E1).

Pra mim foi uma, uma experiência incrível, eu falo que desde o primeiro dia que eu entrei na O9 eu fui muito bem tratado [...]. O *trainee* tem o glamour [...] é, as outras pessoas assim já [...] te olham meio torto assim, às vezes, tem pessoas que tão lá há mais de 10 anos ou mais de 5 anos, que tá lá a muito tempo, e não tem o status que você que, tu tá tendo agora, não ganha o quanto eu comecei ganhando, não, não tem os privilégios, não passou por tantos treinamentos [...]. Então tem um privilégio assim, agora no fim também [...] é muito gratificante passar por um processo assim e saber que tu não, depois de tudo que aconteceu, há, de ter passado um processo difícil, de ter entrado na empresa, de ter passado o ano inteiro tentando fazer um bom projeto, mostrar um bom trabalho e chega no fim e ter todo esse reconhecimento é muito gratificante, há, continuar essa carreira (E5).

É bom, é uma oportunidade única realmente e, talvez, as pessoas não saibam disso, mas é uma situação de poder sim, é um poder, simplesmente, pelo acesso as coisas que você tem, que como eu disse, tem 'pessoas que passam uma vida na empresa e não conseguem ver o que a gente vê em meses. É, então é um poder, e é uma responsabilidade de, realmente, é, reestruturar toda a, eu acho que a gente tem uma obrigação com a empresa, sabe, dever a ser cumprido, nós somos o retorno de um investimento (E10)

Segundo os relatos acima, o *trainee* aparece como “primeiro, uma oportunidade muito rara” (E4) ou uma chance única e privilegiada de interromper a vivência de uma contradição de inclusão-exclusão. Isso acontece, segundo os relatos, porque, assumir a posição de *trainee*, garante (i) uma condição de emprego satisfatória, em termos de independência financeira; (ii) uma condição de (auto)empreendedorismo, por conta do intenso desenvolvimento; (iii) e uma condição de carreira ascendente, visto as possibilidades de aceleração – nestes

pontos reside pressuposto apresentado da seção 4.2.3, de que o jovem é seduzido pela organização, através da de seu programa e, neste caso, pela categoria de *trainee*, por conta de tais exigências do trabalho

Estar no posto de *trainee* e, mais que isso, ser *trainee*, significa, se preencher de exigências do trabalho, ou seja, ser subjetivado por tais. Tudo isso acontece sob a estratégica máscara de “status”, de “privilégio”, de “glamour” e, ainda de “poder”. Com isso, o jovem se sente pertença a categoria de *trainee*, ao programa de *trainee* e a organização e, por isso ao dispor destas. Isso, aparece nos relatos quando os jovens se colocam como retorno de um investimento e, por isso, devem uma “obrigação”, devem “mostrar trabalho” e devem “fazer o que tem que ser feito” para e com organização. Tudo isso é uma compensação à satisfação de ser um *trainee* que significa “é uma aposta na empresa, você é uma aposta na empresa. [...], é, acho que é isso assim, ter sido escolhida pela empresa pra liderar o futuro dela” (E7), “os *trainees* de hoje são os, os grandes, os grandes empresários de amanhã, sabe, acho que, não tem coisa melhor [...]” (E13).

Por isso ser *trainee* assume o significado de:

Desenvolver muitos projetos, ter uma ascensão rápida, ter uma relevância muito grande dentro da empresa, ter um salário acima da média das pessoas da sua idade, pelo menos da minha idade, e, ter a certeza de que você vai ser bem visto no mercado, seja na sua empresa, seja em outras, porque o processo é tão animalesco, o processo é, o crivo é tão alto, que eles já vem “pô, se ele já passou pra *trainee*, é porque ele é bom”, então, acho que você, acho que é um selo que você coloca que te dá um passo a frente no mercado, seja na sua empresa, seja nas outras, na minha em específico, como a gente tem muito, a gente tem o *job rotation*, a cada 6 meses a gente passa numa área e a gente tem que desenvolver um projeto que traga resultado, e isso é muito legal porque você se desenvolve como profissional, então é você se desenvolver muito rápido como profissional, acho que, se eu não fosse *trainee*, eu acho que eu ia demorar, o tanto que eu me desenvolvo como *trainee* em 2 anos, eu acho que eu demoraria 6 se eu não fosse *trainee*, é muito treinamento, é muita confiança que eles colocam em você, muita exigência, então é, é você, você querer, pode receber muita coisa, mas tá disposto a dá muita coisa também (E2)

Ser *trainee* é ter uma responsabilidade muito grande, assim, na sua mão, ter uma responsabilidade muito grande, por causa dessa, de ser visto como agente da principal mudança. Hoje o *trainee* ele é enxergado dentro da empresa como uma pessoa que vai resolver o problema. Eu vi assim, da minha forma, como todos os projetos, porque assim o nosso programa, ele foi baseado em projetos. Então cada *trainee* foi apresentado a um projeto que ele teria que desenvolver durante o ano inteiro, o período inteiro do *trainee*. Então, esses projetos são problemas reais da companhia, são problemas reais da empresa e que foram apresentados para a gente, vendo a gente como capazes mudar aquilo ali, capazes de resolver, e assim o *trainee* ele é, eu acredito que, que hoje ele é uma peça fundamental para empresa nessa questão da mudança (E9).

Ter uma possibilidade de ascensão muito grande na, na empresa, ter exposição para auto liderança, conseguir conhecer muitas pessoas, conhecer muitas áreas, é executar, ter treinamentos que outro funcionário não teria, então você aprende muito, você tem essa exposição às pessoas e às pessoas de alta liderança, é, você é desafiado, porque eles te entregam projetos de coisas que não são óbvias, que não são fáceis que, que eles tão, tão enfrentando [...] acho que a sensação de você ter entregar um, muito boa, é assim, é bem gratificante, é uma, é uma carreira querendo ou não, mais acelerada, e acho que o jovem que procura *trainee* é porque ele quer essa carreira mais acelerada mesmo (E8).

Ser uma pessoa que tá aberta a desafios constantes, é uma pessoa engajada, focada, que não quer ser mais um, que tá disposta a qualquer coisa, a superar medos, a sair da zona de conforto, a vencer desafios, pra conseguir entregar um resultado superior e conseguir se destacar, então pra, pra mim *trainee* é uma pessoa que não tá contente com o bom, é uma pessoa que tá atrás do ótimo e que entende que, com aquela oportunidade, ela pode dar um salto na carreira e sai já do programa, há, com uma coordenação, uma supervisão ou com alguma coisa assim, então é uma pessoa, assim, que não tá contente com o bom, ela quer o ótimo e ela quer o melhor pra carreira dela e por isso ela se sacrifica ela entrega bastante ela se dedica bastante ao desafio (E16).

O significado de ser *trainee* o atribui um peso, que desponta no jovem como uma responsabilização e, por isso, a necessidade de apropriação das demais exigências do trabalho, não só a de empregabilidade, (auto)empreendedorismo e carreira, apresentadas até o momento. Conforme os relatos, se pede por uma mobilização integral às situações de trabalho que significa a exigência do trabalho de competências e se pede por uma exímia representação do próprio *trainee* que significa a exigência do trabalho de kit de perfil-padrão.

Visto isso, as exigências do trabalho estão ratificadas no *trainee* – através, principalmente, da etapa de treinamento, mesmo isso aconteça processualmente desde a etapa de recrutamento – de forma que o jovem, ao assumir essa condição, se torna não só um *trainee*, mas um jovem preenchido de subjetividade capitalística, resultado de um processo de produção de subjetividade individuada, impulsionada pelo programa de *trainee*, porém desencadeada pelo jovem.

4.3 O processo de produção de subjetividade no programa de *trainee*

O percurso do jovem entre a etapa de recrutamento, que inicia com a formação acadêmica e a busca de uma inserção no mercado de trabalho, passando pela etapa de seleção junto à inscrição no programa de *trainee* e, por último, a etapa de treinamento, que o sela como *trainee*, o impulsiona às reformulações de si

mesmo. Esse fato foi identificado e confirmado através dos relatos, devido à forma que as exigências do trabalho estão configuradas no próprio mercado de trabalho e, portanto, em todas as etapas e fases do programa de *trainee*. Isso significa que o programa de *trainee* atua como um propulsor das exigências do trabalho, desencadeando um “processo de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996) pelos *trainees*, ou seja, uma processual mudança no próprio ser do jovem.

Nesse sentido, essa seção pontua (i) o significado do programa de *trainee* para o jovem, como resultado de sua experiência (ii) e, nesse contexto, o entendimento deste sobre a diferença entre a referência de si ante o programa de *trainee* e a referência de si, após, quando sob a condição de *trainee*, fato que indica à mudança. Ou seja, essa seção trata de analisar as principais mudanças do jovem, por reconhecimento próprio, em prol do programa de *trainee* – sob a luz das exigências do trabalho, os eixos de análise – devido ao significado e a representação atribuída; e analisar, a partir disso, a influência do programa de *trainee* na produção de subjetividade do jovem. Vale ressaltar que o que difere essa seção da análise de dados das demais apresentadas é que, nesta, o jovem retrata a mudança – ou a produção de sua subjetividade – sob seus próprios olhos e as significa, nas demais seções a análise da mudança – uma produção de subjetividade individuada, até o presente instante – se deu através dos relatos da experiência dos jovens e das interpretações da pesquisadora.

O programa de *trainee*, conforme os relatos obtidos, significou e significa um aprendizado, um amadurecimento, um crescimento, ou seja, uma mudança, seja profissional e/ou pessoal: “o programa pra mim significa mudança, é uma mudança pra melhor assim sempre, eu sempre acho que mudanças são pra melhor. É, significa desenvolvimento pessoal e profissional, mudança” (E15). Todos os jovens significaram o programa de *trainee* como fonte de desenvolvimento pessoal e profissional, mesmo que alguns tenham evidenciado mais um ou outro. Meio a esse significado de desenvolvimento, as exigências do trabalho aparecem como fonte de tal, de forma que a empregabilidade, o (auto)empreendedorismo e a carreira está para o desenvolvimento profissional e a competência e o kit de perfil-padrão está para o desenvolvimento pessoal.

Especificamente o desenvolvimento profissional, como o significado do programa de *trainee* aparece nos relatos seguintes: “ah o programa significou experiência, significou carreira, esse é o ponto, hoje eu posso já contar uma história,

então eu já tenho, muita coisa pra contar sobre minha, minha, as coisas que eu fiz na vida, não tá mais pautado na formação acadêmica” (E4); “eu acho, eu vejo, eu acho que 80% do que eu sou é o meu programa de *trainee* assim, tipo, no resto da minha carreira corporativa eu não aprendi tanto quanto” (E7); é, uma alavanca, realmente, eu consegui aquilo que eu queria, que era um conhecimento intenso e rápido, porque o que eu aprendi, eu iria demorar talvez aí uns dois anos, ou mais, eu consegui em alguns meses” (E10). Esses relatos significam o programa de *trainee* como uma referência para saciar contradições de inclusão-exclusão, uma vez que oferecem uma condição de empregabilidade com possibilidades de carreira, sendo um processo de aprendizado e de alavanca, ou seja de (auto)empreendedorismo. Isso significa que as três exigências do trabalho que respondem a contradição-inclusão e exclusão estão configuradas no programa de *trainee* – como visto na seção 4.2, mais fortemente na 4.2.3 – e, portanto, via de desenvolvimento profissional, quando apropriadas.

Em contrapartida, alguns jovens significam o programa de *trainee* como desenvolvimento pessoal, como se identifica nos seguintes relatos.

Aprendizado, crescimento profissional e pessoal, porque além de profissionalmente ter crescido muito nesse período, eu cresci pessoalmente, porque trabalhando com o grupo e, tendo, e sabendo lidar com as relações todas, com as pessoas, sabendo a hora, aprendendo um pouco mais a hora, de falar, aprendendo um pouco mais a hora de ouvir, aprendendo assim, tendo uma noção real de uma hierarquia, tendo a noção real de uma empresa do porte que é a O9. Então, assim, foi uma experiência excelente, pra mim foi uma experiência que me tornou uma pessoa muito melhor profissionalmente e pessoalmente (E9).

O que ele significou pra mim, seria uma, um desenvolvimento da liderança, de fato né, de todos os tipos, então, como lidar com pessoas, como lidar comigo mesmo, como me desenvolver, como gerenciar um projeto, é realmente é isso que é ser líder, sabe, é você saber conduzir a si mesmo, aos outros e a situação (E12).

Cara, aprendizado, aprendizado e a gente usa o termo aqui que é “estressar muito”, assim, no sentido de, cara, tira total da zona de conforto, total assim, total. Eu tô numa área que, cara, eu nunca imaginei que eu ia tá sabe, é um desafio, cara, a companhia, o meu gerente chegou e falou “cara, você tem esse projeto, a companhia toda tá vendo, e, cara, se você não entregar o seu projeto a companhia vai dar uma estagnada na questão de produção”, entendeu (E13).

Diferentemente dos relatos que evidenciam o programa de *trainee* como fonte de desenvolvimento profissional, através da apropriação as exigências do trabalho que respondem a contradição inclusão-exclusão; os jovens dos relatos acima, que

sentiram um forte desenvolvimento pessoal, se apropriam das exigências do trabalho que respondem as contradições de liberdade-restrição e de volatilidade-padronização, a de competência e a de kit de perfil-padrão, respectivamente. A de competência é identificada através do desenvolvimento de “liderança”, “trabalho em equipe”, “visão holística”, “gerenciamento”, o de kit de perfil-padrão aparece, principalmente, no termo “estressar muito”, se padronizar as situações que mudam.

O programa de *trainee* significa, portanto, um desenvolvimento pessoal e/ou profissional, através da apropriação das exigências do trabalho. Estas, impostas pelo mercado do trabalho junto às organizações, são naturalizadas no jovem como necessidade e/ou desejo. Por isso, quando apropriadas são vistas como ganhos em aprendizado, amadurecimento, crescimento ou até mesmo realização: “realização pessoal, realização profissional, é, e saber que eu tô no caminho certo, pô, fazer o que eu tô fazendo tá dando certo, pra selar aqui que o E2 tá fazendo uma coisa certa, se ele seguiu assim pode chegar longe, então realização pessoal e profissional, com certeza” (E2).

Nesse sentido, o programa de *trainee*, que para as organizações aparece como uma ferramenta de impulsão das exigências do trabalho como forma de conter uma contradição capitalista como psicológica e individual e, conseqüentemente, moldar os indivíduos segundo seus critérios, o do capital; para o jovem aparece como uma forma de inserção no mercado de trabalho junto à saciedade de suas contradições psicológicas e individuais e, como consequência, seja inconsciente ou não, uma produção de subjetividade individuada. Esse último fato, relatado a seguir.

Ah eu acho que foi [...] a etapa de um processo de amadurecimento eu posso dizer, tanto comportamental quanto em termos de aprendizado, a pessoa que eu sou hoje, difere muito da pessoa que eu era quando me formei, muito pelas avaliações que eu recebi durante os processos que eu participei, pelas pessoas que eu convivi durante esse processo, pelas negativas que eu tive durante o processo, porque, é que assim, a gente aprende mais quando a gente erra do que quando a gente acerta, então, todo feedback negativo que eu recebi, serviu para alguma coisa, eu fui incorporando tudo, tudo no meu jeito de agir, de me comportar, então, então, basicamente foi isso (E1).

Conforme o relato se torna claro o processo de mudança do jovem em prol da sua inserção no trabalho, de forma ampla, e do programa de *trainee*, de forma específica, uma vez que o último aparece como fonte ao primeiro – ou seja, um

processo de produção de subjetividade individuada (GUATTARI, ROLNIK, 1999). As mudanças, assim como os significados dos programas, se dividem em mudanças profissionais e mudanças profissionais, por conta das apropriações das exigências do trabalho, fruto das contradições capitalista.

As mudanças profissionais são tratadas nos seguintes trechos de entrevista.

Eu me tornei mais completo pela, pela quantidade de treinamentos que eu fiz na empresa e pelo, pelo modo também que a O9 conduziu todo o programa. Eu acho que, que hoje eu sou um profissional mais completo, que eu tenho o conhecimento técnico, eu tenho o conhecimento de equipe, eu tenho toda uma bagagem que o *trainee* recebe logo de cara na empresa, os, os privilégios também que a gente tem, e hoje acredito que as coisas só tendem a melhorar (E5).

É, eu acho que passei a ter mais dimensão da importância daquilo que eu faço, é, da importância do resultado que é apresentado, entendeu. Às vezes você faz um negócio e não sabe qual é o fim daquela informação e você reconhecer isso te traz um nível de responsabilidade e maturidade que não tem preço (E10).

É e profissionalmente uma coisa que eu mudei assim [...] a parte de projetos, os treinamentos que eu tive de projetos em si foi muito bom, porque eu não tinha muita noção no estágio, e como eu ia trabalhar com projetos no meu programa de *trainee*, esse treinamento foi fundamental, tanto pro exercício profissional quanto pra exercer lá na, lá na empresa. Então, acho que eu cresci mais numa versão gerencial, tanto gerencial de projetos quanto gerencial de coisas, como as reuniões que eu tenho são com os gerentes, então eles já passam, [...] passam uma visão gerencial, passam uma estratégia mais a longo prazo [...] acho que como profissional, nesses primeiros momentos isso já foi uma mudança muito clara [...] quem eu sou como profissional se deve 90% ao programa, e ao, tanto ao processo quanto ao programa em si (E2).

Através dos relatos, se pode perceber que as mudanças profissionais contemplam, basicamente, o que os jovens consideram como o “ser profissional”, ou seja, apropriação de conhecimentos (i) da organização, que inclui conhecimentos sobre área de atuação no mercado, sobre o seu negócio, sobre suas áreas internas e interfaces (ii) de técnicas e (iii) de característica de um profissional, por exemplo, um líder. O desencadeamento de um “processo de produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996), nesse caso, aparece por meio da forma com o qual a organização idealiza o profissional – através dos conhecimentos mencionados – e o solicita: “ah não, mudei demais [...] na verdade é como se a empresa realmente tivesse entregado um profissional, conseguiu formar um líder, organizar, dar todo o suporte, pra que hoje elas estejam colhendo os frutos né [...]”, e ainda, o mesmo jovem complementa: “então, pra mim, pessoalmente, que eu saia do *trainee* como uma pessoa formada, como um profissional formado, literalmente”

(E4). O jovem se subjetiva, através das ferramentas utilizadas pela organização, para se tornar, portanto, um jovem profissional.

Ainda mais fortemente do que as mudanças profissionais, as mudanças pessoais são previstas pelos jovens, e evidenciadas nos seguintes relatos:

Ah pessoal, comprei roupas novas, porque eu acho que isso contava muito, verdade, eu comprei sapatos novos, calças novas, camisas novas, até o óculos, se pá, vou trocar também, mas acho que isso conta muito, e por exemplo, eu era estagiário, então, eu agia como estagiário, eu andava com outros estagiários, e eu não tinha tanto, eu sempre usava roupa social, mas não tinha tanto, talvez, crivo, e eu via que não, que é algo que eles já se portavam, se vestiam e eu acho que isso conta muito. Eu não sabia, mas conta. [...] acho que, pessoalmente, eu mudei um pouco essa postura também de, quando eu era estagiário eu tinha muito uma a visão de aprender e eu amo aprender e eu acho que isso continua como *trainee*, mas como *trainee* você pensa com a postura de aprender, mas ao mesmo tempo com uma postura de eu sei o que eu tô fazendo, mesmo que lá no fundo, no fundo, no fundo você tem um pouco de dúvida sobre aquilo que você tá fazendo, na verdade. E outro ponto pessoal que eu acho que eu mudei é a forma de conversar até, como *trainee* a gente fica muito com os gerentes, então, ah, os assuntos mudam né, é diferente você conversar com estagiários e com gerentes, é, é bem diferente, você muda um pouco seu ciclo, eu comecei a assistir séries, porque eu precisava de assuntos com as pessoas (E2).

Acho que eu melhorei muito minha, é, comunicação, minha percepção de mercado, como eu me vendo também, como eu exponho minhas ideias, como é que eu faço as pessoas acreditarem naquilo que eu tô falando, vê que é verdade, sentirem verdade assim, acho que mudou um pouco isso (E8).

É, mas assim de quando eu me inscrevi pra hoje, a questão de confiança, é, mudou muito [...]. Então eu sou um cara muito mais confiante, um cara que tem uma visão muito mais holística, não só de negócios, mas também de como lidar com pessoas. Eu adoro, cara, lidar com pessoas, gosto muito dessa questão de estudar sobre liderança, de tentar desenvolver a liderança em mim e nas pessoas que estão ao meu redor, então acho que tem essa grande diferença, amadureci muito nesse quesito, mas acho que tenho muito pra amadurecer também (E13).

Nos relatos acima as mudanças pessoais estão associadas com a imagem externa, ou seja, a impressão que se passa à situação, a alguém ou a algo, sendo identificadas, pelos jovens, como “vestimenta”, “postura”, “comunicação” e “confiança”. Essas mudanças são postas como matéria-prima do processo de constituição, que resulta o que são hoje: um profissional credível e não, um estagiário, por exemplo, como posto. De outra maneira, essas mudanças são matéria prima de um “processo de produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996). Vale ressaltar que essa mudança pode estar associada ao “status”, ao “glamour” e ao “privilégio” – como visto na seção 4.2.3 –

do jovem ter estado na condição de *trainee* e, por consequência, ter se tornado um profissional, através da atuação primeira nesse cargo, por conta da seleção do programa de *trainee* e tudo que por ele é imposto e, portanto, apropriado.

Como proposto nesse estudo, para que esse tipo de mudança aconteça, um processo de subjetividade individuada é desencadeado, principalmente, pela apropriação de exigências do trabalho. Nas entrelinhas, para que esse tipo de mudança pessoal resultasse em “um profissional credível” uma apropriação de específicas exigências do trabalho teria acontecido. O inverso de um profissional credível seria um profissional incapaz de condição de emprego, vulnerável e desfilhado, ou seja, um profissional exposto à uma contradição de inclusão-exclusão; dessa forma, a apropriação de exigências do trabalho como ser empregável, ser (auto)empreendedor e ter a possibilidade de carreira, o levariam ao patamar idealizado. Como já visto anteriormente, sendo essas exigências do trabalho configuradas no programas de *trainee* e, de fato, apropriadas, tem-se as mudanças pessoais postas, acontecido por um processo de produção de subjetividade individuada, nos termos de Guattari e Rolnik (1996).

Outras mudanças pessoais são postas pelos jovens, conforme os seguintes relatos.

Ah bastante coisa, uma questão de maturidade sabe, por mais que tu tenha ali as habilidades necessárias, quando você coloca, faz, e vê o resultado e passa pelas dificuldades de gerenciar um projeto, de lidar com um grande número de pessoas em um curto espaço de tempo você amadurece, você ganha ali habilidades, você coloca em prática habilidades que você, tava certa forma ocultas em você ali, tanto pessoais, como profissionais, então, você volta com outra cabeça né, e o principal ponto aquele, é, realmente lidar com pessoas, né, não competência técnica, não é o que você estudou, não é, nada nada disso (E12).

Então tu aprende a ser mais político, e muito mais articulador e aprender coisas novas todos os dias, assim. Então, hoje eu tenho que aprender coisas que eu não tinha que fazer [...] porque muitas vezes como analista tu tem uma rotina de atividades que tu tem que entregar e num projeto de *trainee* não, num projeto de *trainee* tu é, basicamente, uma folha em branco, tu tem que descobrir teus próprios caminhos, e tu tem que tentar entender como tu pode fazer, pra, pra gerar oportunidades e ter o máximo de entrega possível dentro do escopo do teu projeto. Então acho que essas foram as principais mudanças que eu tive (E14).

Nessas colocações a mudanças pessoais são postas como novas habilidades e novas competências, adquiridas pela necessidade de gerenciar projetos – a principal função do *trainee*. O jovem, nesse contexto, precisa lidar com uma função e atividade sem rotina, envolvendo diversas solicitações em um curto período de

tempo. Isso significa que se trata de uma situação de trabalho, prevista na seção 2.1.2, marcada por sua desprescrição operatória e, portanto, a exigência de uma prescrição da subjetividade daquele que trabalha, que deve se mobilizar integralmente ao trabalho e sua realização (CLOT, 2006). A competência aparece como essa uma forma prescrição e, portanto, é apropriada pelos jovens, conforme os relatos, quando a tratam como uma mudança pessoal de si, mediante o programa de *trainee*. Por isso, a efetividade de um “processo de produção de uma subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996), nesse caso, acontece pela apropriação da exigência do trabalho de competências, que responde a contradição de liberdade-restrição.

Outras mudanças pessoais são tratadas pelos jovens, como posto nos próximos relatos.

É eu acho que, como o programa, é, até um pouco contraditório assim fala isso, mas o programa foi tão desafiador que depois, é, todas as minhas, a, a, as minhas, as minhas decisões de carreira assim, todas as minhas movimentações, eu sempre sentia que era pouco, sempre sentia que “ai precisava fazer mais” [...] essa principal diferença assim, minha régua de entrega, de produtividade e de eficiência virou outra (E7).

Cara, eu acho que é você nunca, você nunca sentir que você tá pronto. Acho que o programa te mostra muito isso. Até por você mudar de área e mudar de projeto muito dentro do programa, mostra que se você estagnar e achar que “pô já tem conhecimento suficiente”, você tá ‘fudido’, tanto no mercado de trabalho, como na vida, eu acho, no modo geral (E13).

Através dos relatos se percebe a inconstância do ser, fruto da diferença entre o que se é e o que se deve ser. A sensação de que sempre se é pouco e que sempre se precisava mais, posto no primeiro relato e a sensação de que nunca se está pronto, posto no segundo relato, aparecem como uma manifestação e exigência de si mesmo. Porém, na verdade – como previsto na seção 2.1.2 – são vivências resultantes da transferência de uma contradição capitalista de volatilidade-padronização como uma contradição psicológica e individual e, portanto, solucionadas por uma exigência do capital e do trabalho. Esta [exigência do trabalho] consiste em kits de perfil-padrão, ou seja, aquele indivíduo que, suprido por todas as demais exigências previstas nesse estudo e mais ao perfil da organização – compatibilidade com valores e etc –, se adapta a toda e qualquer demanda do trabalho, sob sua característica de volatilidade, segundo Sennett (2009, p.159):

aquele que “permanece num estado de interminável vir a ser — um eu jamais acabado”.

Nesse contexto, a “produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996), pela apropriação de kit de perfil-padrão, é desencadeada por esses jovens a todo o momento diante das solicitações de um mercado contraditório e, nesse caso, diante dos desafios dos programas de *trainee*, que não só impulsionam, mas colocam como um dever. Portanto, essa exigência do trabalho passa a ser naturalizada como uma exigência própria, por conta de uma manifestação voluntária do eu – como identificado no relato.

As próximas considerações tratam da última mudança pessoal identificada.

Olha eu diria que eu não mudei em prol do trabalho, é, não mudei por causa disso, eu me desenvolvi, amadureci muito, muito, muito, muito, é, até meus amigos comentam que eu mudei muito, que eu sou outra pessoa, que eu tenho outra cabeça, e acho que assim eu me sinto muito orgulhosa disso assim de, de ter passado por todas essas etapas, todas essas fases e ter chegado na pessoa que eu sou hoje, hã, sou uma pessoa, é, como é que eu posso dizer assim, com uma inteligência emocional muito maior, com um autoconhecimento muito mais expandido, muito mais madura, eu era muito verde quando eu comecei, é, eu era muito ingênua também, então eu acho que eu me desenvolvi muito pessoalmente e profissionalmente, é, eu já amadureci muito, eu tenho certeza que eu tenho muito mais pra amadurecer aí, e acho que foi mais ou menos isso (E15).

Você muda, eu diria que você muda fundamentalmente assim, você muda, você muda sim, a maneira que você é, a maneira de como você fala com as pessoas, enfim, isso é natural, de qualquer pessoa que passou em *trainee*. Cara quando você volta para sua família, seus amigos, eles veem que você é outra pessoa, não necessariamente pra, não to dizendo pra bem ou pra ruim, entendeu, pode se ambos, mas sim, você muda [...]. O que, que eu acho que eu mudei? É acho que virei, assim, pela minha experiência, eu acho que eu fiquei muito mais seco, talvez, muito mais sério, impaciente, talvez, tipo, coisas ruins assim, mas tipo irritável. Mas, por outro lado, um cara muito mais pé no chão, um cara muito mais objetivo, que sabe o que quer e o que não quer, é, eu sei me portar melhor em outras situações que eu ficaria, as vezes, sem reação. Você tem um amadurecimento legal. Coisas boas e ruins (E11).

Assim aparece o caráter processual da mudança, que resulta em um estar pronto hoje – pós o programa de *trainee* –, depois de ter sido cru ontem – ante o programa de *trainee*. A apropriação de determinações ao longo do período de *trainee* se torna clara, quando os jovens mencionam uma mudança efetiva e, como posto, natural, percebida não só por si mesmo, mas também por familiares e amigos. A mudança pessoal, nesses casos, aparece como uma mudança de personalidade, mais do que um desenvolvimento ou aprendizado de algo que se tomam para si – como nos outros casos –, ou seja, se é mais inteligente emocionalmente, se é mais

maduro, se é mais seco, se é mais irritável, se é mais sério, se é mais impaciente, se é mais objetivo, e outros. Não aparece, especificamente, a apropriação de uma exigência do trabalho, o “processo de produção de subjetividade individuada” (GUATTARI, ROLNIK, 1996) acontece, nesses casos, por se tornar alguém equilibrado frente a vivência de contradições capitalistas, que são tomados a todo tempo.

Como forma de exemplificar todas as mudanças, advindas dos processos de produção de subjetividade individuada, dos jovens, um deles o faz.

Sim, cara, eu, eu mudei demais, e às vezes é difícil você perceber uma mudança de você, porque você tá acompanhando todo dia né [...]. E eu acho que com relação ao desenvolvimento é, é parecido, mas o meu desenvolvimento acho que foi tão forte, foi tão grande, foi de uma fase em que realmente era uma pessoa que estava saindo da faculdade já madura, mas ao mesmo tempo inocente um pouco, mas ao mesmo tempo sem experiência, pro momento em que eu tô agora, onde eu amadureci bastante, onde eu assumi tanta responsabilidade que o programa permitiu, que eu preciso ter um outro comportamento profissional, eu preciso ouvir mais as pessoas, eu preciso me comportar até fisicamente assim, até de uma maneira presencial com outras pessoas, e isso tirando toda parte de experiência, conhecimento que a gente adquire durante esse um ano aí, um ano e meio de *trainee*. Então sim, se desenvolve bastante, eu acho que parte disso acontece pela própria proposta do programa de *trainee*, onde ele te desafia, onde ele te dá projetos pra você entregar, mas muito desse desenvolvimento vem do candidato, então você percebe que candidatos tem desenvolvimentos diferentes porque eles se dedicam de maneiras diferentes, e um candidato que realmente se dedica, um candidato não né, desculpa, um *trainee* que realmente se dedica, que realmente cai de cabeça, coloca a mão na massa, enxerga essa oportunidade de ele se desenvolver, essa oportunidade de ele se amadurecer, ele dá um passo mais aí, se destaca perante aos outros *trainees*. E esse amadurecimento ele não vem só na vida profissional, ele vem na vida pessoal também, na vida de relacionamento e, e quando você entra nessa vibe né, nessa, nesse estilo de querer performar cada vez mais, você começa a se interessar por coisas relacionadas e cada vez mais você quer aprender sobre, há, aquilo que você faz parte, sobre desenvolvimento, sobre produtividade, como você consegue ser cada vez melhor e entregar um resultado superior. Então assim pra mim a experiência de *trainee* é algo fantástico e se é o que você em perfil, se é sua vontade de destacar, vencer seus medos, sair da zona de conforto, você tem tudo pra cair de cabeça e dar seu melhor, porque o resultado é o amadurecimento que você vai ter, esse salto que você vai ter na carreira é, não tem igual (E16, grifo nosso).

Isso pontua todas as mudanças vistas até o presente instante, resultantes de “processos de produção de subjetividade” (GUATTARI, ROLNIK, 1996), através, principalmente, das apropriações das exigências do trabalho – a de empregabilidade, a de (auto)empreendedorismo, a de carreira, a de competência e a de kit de perfil-padrão. Ou seja, apropriação do que é externo para que a mudança seja interna, como o próprio jovem pontua: “como diz aquela frase ‘o mundo

acontece dentro de você e não para você' então acho que assim é o programa mostrou que se eu quiser fazer as coisas eu consigo eu preciso me dedicar pra fazer isso acontecer, acho que isso é o principal" (E16). Esse relato clarifica a efetividade de uma subjetivação em prol do trabalho, uma vez que todas as apropriações das exigências do trabalho são frutos de um esforço pessoal para posterior mudança, pois "o mundo tem que acontecer a partir de dentro"; o que subsiste nas entrelinhas é que as imposições para que essa mudança parta de si, são imposições externas pelo mundo do trabalho, sob a égide do regime de acumulação flexível, mediante as organizações junto aos seus programas de *trainee*. A partir disso criam-se subjetividades capitalísticas. Essa mudança final [subjetividade capitalística] é fruto de um desencadeamento pelo próprio indivíduo do seu processo de produção de subjetividade, porém o alimento desse processo é providenciado e impulsionado por, nesse caso, o programa de *trainee* junto a suas etapas, por isso, se tem uma "produção de subjetividade individuada" (GUATARRI, ROLNIK, 1996).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A subjetividade, sendo social e vivida particularmente pelo indivíduo, reside sob as diversas determinações, nesse caso, determinações dominantes do um regime de acumulação flexível. Nesse sentido, o processo de produção de subjetividade pode ser influenciado por essas determinações, que são impulsionadas por diversos equipamentos coletivos. O intuito disso está na produção de indivíduos capitalísticos, indivíduos para o sustento e expansão do regime de produção capitalista [flexível]. Ou seja, indivíduos subjetivados pelo capital e para o trabalho. Esse estudo se concentrou em como, em âmbito de inserção profissional, essas determinações surgem e por qual motivo se naturalizam ao ponto de se incluírem no processo de produção de subjetividade do indivíduo desencadeado por ele mesmo ante aos processos de seleção. Por isso, sua problemática consistiu em entender como subjetividades são produzidas, por jovens, quando expostas à sua inserção profissional, através de programas de *trainees*?

Portanto, o objetivo do estudo consistiu em **analisar como o programa de trainee pode influenciar o processo de produção de subjetividade de jovens que o experienciam**, que, como apresentado, essa influência acontece sob a luz de determinações capitalistas. Portanto, como forma de desmistificar e entender tais determinações se contou com um embasamento teórico – seção 2.1 – que previu o que são e, por conseguinte, como são impulsionadas e apropriadas no contexto de mercado de trabalho e inserção profissional sob o regime de acumulação flexível. Após isso, se pôde identificá-las nas etapas do programa de *trainee* – sob o apoio teórico da seção 2.3 – e, portanto, analisar o processo de produção de subjetividades – sob o apoio da seção 2.2 – dos jovens, objeto de estudo, a partir de seus relatos.

As determinações são as exigências do trabalho, criadas e disseminadas pelas organizações, como forma de mediar à relação trabalho-indivíduo, ou seja, padronizar o último ao primeiro. Essa padronização acontece por meio de transferência de contradições. O regime de acumulação flexível trouxe consigo, a partir de mudanças na configuração do trabalho organizado – o que inclui estrutura do mercado e gestão das organizações –, diversas contradições capitalistas em nível, social, político, econômico, ideológico e coletivo. Os indivíduos submetidos à

estas não se atém a refletir sobre e, portanto, acabam por vivenciá-las como contradições suas, em nível psicológico e individual. A vivência dessas contradições como próprias são desconfortantes, e por isso os indivíduos buscam forma de respondê-las. As organizações aparecem, nesse ponto, com as exigências do trabalho como respostas prontas, no intuito de conter as contradições como próprias ao indivíduo, evitando a consciência deste pelo seu caráter capitalista e externo e, principalmente, de moldar os indivíduos à suas pretensões. Essas exigências do trabalho, sendo respostas às contradições dos indivíduos, se apropriadas servem, conseqüentemente, de alimento para a produção de uma subjetividade pautada nos ditos capitalistas, ou nos termos de Guattari e Rolnik (1996): uma produção de subjetividade individuada. Ocorre assim, a padronização dos indivíduos.

Nesse estudo, as exigências do trabalho são postas aos jovens que intuem sua inserção profissional. Por isso o programa de *trainee* aparece como ferramenta/instrumento da organização, que as impulsionam [as exigências do trabalho], podendo, portanto, vir a influenciar seu processo de produção de subjetividade. E isso acontece, conforme confirmado pela exploração dos relatos dos jovens, na análise de dados – seção 4. Recapitulados brevemente nessa seção. Antes disso, vale ressaltar que, o intuito desse estudo reside em analisar como o programa de *trainee* influi no processo de produção de subjetividade do jovem a fim de moldá-lo para o trabalho e o capital – através da impulsão das exigências do trabalho. Não compete a esse estudo apontar esse fato como negativo ou não, forçado ou não e consciente ou não.

As contradições do capitalismo encontradas e discutidas nesse estudo se resumem a três: inclusão-exclusão, liberdade-restrição e volatilidade-padronização. Cada uma delas advindas de mudanças próprias, por conta da flexibilização produtiva e cada uma delas tendo exigências do trabalho próprias, para seu sustento. Para tanto, os jovens trataram delas em seus relatos.

Os jovens entendem o mercado de trabalho como desfavorável marcado pela grande demanda de profissionais diante uma pequena oferta de empregos formais e, por isso, grande concorrência e indícios de desemprego. Nesse cenário, de evidente contradição de inclusão-exclusão, os jovens as vivenciam condições de vulnerabilidade quando exposto a condição de desemprego, de desfiliação de vínculos sociais – universidade, último emprego e família – e de individualização, sozinho na condução de sua vida. Meio aos entendimentos e vivências sobre essa

contradição, identificadas nos relatos, as exigências do trabalho apareceram naturalizadas nestes, uma vez que o “ser empregável”, o “ser (auto)empreendedor”, o “ter uma carreira” aparecem como pontos atrelados à si, como condição de existência nesse mercado adverso. O fato que subsiste nesse ponto é que, a organização – que media a relação trabalho-indivíduo e impulsiona as exigências do trabalho – é o lugar, onde se emprega, onde se (auto)desenvolve e onde se constitui carreira. Dessa forma, a organização aparece como uma referência segura de obtenção e desenvolvimento das exigências do trabalho, impostas como responsabilidade do indivíduo. Por isso, a disposição em se vincular à ela e, portanto, conseguir o que se deve – empregabilidade, (auto)empreendedorismo e carreira –, mesmo que isso indique, algum amoldamento de si. Dessa forma que, se torna fácil para a organização influenciar a subjetividade daqueles que intuem inserção profissional. Ainda, contradição inclusão-exclusão sobrevive: ela se desvincula do indivíduo, se desresponsabiliza por tal – o exclui –, ao mesmo tempo em que, faz com que ele se vincule, por sua própria responsabilidade – inclusão –, mas em prol dos moldes previstos pela organização.

A contradição liberdade-restrição, por mais que não seja prevista sobre esses termos pelos jovens, é identificada quando eles tratam “do fazer”, “do realizar” e “do ser” o trabalho, por meio das competências – que correspondem à exigência do trabalho que máscara a referida contradição. Os jovens apontam que são submetidos a realizações de trabalhos sem prescrições e possuem total responsabilidade sobre eles, devido a grande autonomia e liberdade que lhe é concebida. Isso causa um desconforto e angústia, diante da ideia de que a entrega tem se cumprir satisfatoriamente. Neste ponto reside a vivência da contradição capitalista como psicológica, o jovem diante de um trabalho incerto, tem de respondê-lo não somente fazendo e sim sendo – ponto que reside a influência sob a produção de subjetividade em prol do trabalho. E, nesse sentido, conforme os relatos, as competências já são tratadas como formas de reação ao trabalho e, por isso existem preocupações quanto à obtenção e/ou desenvolvimento, como forma de saciar tais vivências. Nesse sentido, para os jovens, a competência é entendida como um fator primordial ao trabalho, pois, por meio desta que se consegue a realização satisfatória deste.

As formas de representação de si e do mundo, para os jovens, convergem com as características da nova concepção de tempo, de espaço e de consumo,

pontos de origem da contradição volatilidade-padronização. Por isso, a constituição e reconstituição de si perante desejos ou imposições do mercado, apesar de causar uma vivência de ansiedade, não é visto como algo penoso, já que é naturalizada a adaptação, a vontade de mudar e outros, como marcas de si mesmo. Porém quando se fala em adaptação, esta tem que se adaptar à algo, assim com a vontade de mudar está atrelado à algo. Esse “algo”, em situação de trabalho e, mais ainda, de inserção profissional, significa um padrão exigido pelas organizações, um “kit de perfil-padrão”. Essa volatilidade, característica do indivíduo – incitada por eles próprios e pela organização – possui fim primeiro: sujeição, sempre que se solicita, ao padrão – por isso a influencia sob a produção de subjetividade. Os jovens entendem esse padrão como um perfil ideal ao mercado de trabalho, que se encontra imerso em características pontuais, que se repetiram nos relatos, o que indica uma homogeneização do perfil solicitado que inclui (i) todas as exigências do trabalho previstas anteriormente, (ii) mais essa volatilidade (iii) e, também, a compatibilidade com a organização. A apropriação desse perfil, que tudo indica que acontece, alimenta a produção de uma subjetividade pautada aos critérios da organização.

Posto o entendimento dos jovens quanto, principalmente, as exigências do trabalho, que eles entendem como uma demanda não só solicitada pelo mercado de trabalho, organizações e programas de *trainee*, mas também solicitada por si mesmo; se procurou identificar como elas estão configuradas no programa de *trainee* e, portanto, como são apropriadas pelos indivíduos durante sua experiência em tal processo, que contempla: o recrutamento, a seleção e o treinamento.

O recrutamento é primeira etapa do programa de *trainee* e, portanto, primeiro contato entre organização e jovem. Neste ocorre um jogo de sedução. Primeiro a organização tenta seduzir o jovem, e o faz ofertando o programa de *trainee* como uma referência de obtenção e desenvolvimento de exigências do trabalho. Isso significa que as exigências do trabalho de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo, de carreira, de competências e de kit perfil-padrão estão disponíveis à quem se submeter ao processo. Os jovens, de fato, se deixam seduzir por essa oferta, uma vez que estes mencionaram que a necessidade/desejo de obter/desenvolver tais exigências foi a motivação para inscrição ao processo. Depois disso, assume o jovem a posição de seduzir. Conforme os relatos, estes encontraram no preparo uma forma de sedução. Ou seja, os jovens se preparam

para responder exatamente ao que organização solicita nesse primeiro momento, na etapa de recrutamento. Isso significa que o jovem se submete aos critérios da organização, como forma de seduzi-la. Portanto, o programa de *trainee* impulsiona o desencadeamento de um processo de produção de subjetividade individuada, sob a luz exigências do trabalho que se configuram como fonte de motivação à inscrição ao processo.

A primeira fase da seleção consiste na inscrição. Depois, essa etapa se configura em três tipos de técnicas: (i) testes online (ii) dinâmica e painel (iii) entrevistas. Os testes online – e isso se aplica para a inscrição – servem como um pareamento dos jovens, já que o programa de *trainee* conta com milhares de inscritos; nestas fases a avaliação fica por conta de uma análise sobre o histórico do jovem e o que este desenvolveu neste período, por isso, se configura nessas fases as exigências do trabalho de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo e de carreira, ou seja, o que o jovem, até aquele momento, investiu em si. Na dinâmica e painel a exigência do trabalho que se configura é, principalmente, a de competências, uma vez que, nestas fases, são simuladas situações de trabalho e, o jovem, tem de respondê-las se mobilizando integralmente e subjetivamente ao momento, através do que se chama por competências. E, por último, nas entrevistas, é o de kit de perfil-padrão que se configura como exigência do trabalho, pois, nesta fase, o jovem confirma sua performance até este momento, sob a apropriação das demais exigências do trabalho vistas, junto a sua disposição de se moldar as solicitações – volatilidade – e ainda a compatibilidade de perfil para e com a empresa, tem-se a constituição de um perfil padrão. Sendo essas as configurações das exigências do trabalho na etapa de seleção, os jovens afirmaram que, durante sua experiência nesta, vivenciaram situações desconfortantes como medo, insegurança e frustrações quando percebiam não corresponder da forma pela qual estavam sendo solicitados; em contrapartida, ao se prepararem cada vez mais e, portanto, conseguirem corresponder mais adequadamente às solicitações, vivenciaram sentimentos positivos, pois isso significava: caminhar rumo ao final da seleção. O entendimento sobre o que se solicita e o amoldamento perante a isso – pelo preparo –, como forma de saciar as vivências de desconforto, nada mais indica do um processo de produção de subjetividade individuada sob a apropriação das exigências do trabalho configuradas no programa de *trainee* e, portanto, impulsionadas pelo próprio.

Na etapa de treinamento, todos os candidatos que obtiveram aprovação na etapa de seleção, são agora *trainees*. Os jovens relataram que estar sob essa condição saciou qualquer vivência negativa – medo, insegurança, tensão, nervosismo, ansiedade e outros – que até o momento foram presentes. Isso aconteceu porque interromperam todas as contradições psicológicas e próprias através da apropriação de exigências do trabalho. Isso se confirma quando os jovens, através de seus relatos, apontaram que sua aprovação se deu por, principalmente: atender os requisitos da organização – ou seja, as exigências do trabalho. Houve, portanto, um processo de produção de subjetividade individuada. Porém, o programa de *trainee* ainda não se encerrou, uma vez que o treinamento se enquadra como sua última etapa. Neste os *trainees* são submetidos a cinco tipos de treinamentos: (i) de conhecimentos técnicos, (ii) de ambientação, (iii) de desenvolvimento pessoal (iv) e de projetos. Todas as exigências do trabalho se configuram nestes, algumas mais enfáticas em alguns do que os em outros, mas todas se fazem presentes e, portanto, por meio desse “treino” foram apropriadas pelos jovens, segundo seus relatos. Novamente se tem um desencadeamento do processo de produção de subjetividade individuada.

Passado por todas essas etapas do programa de *trainee*, sob a forte configuração das exigências do trabalho, os jovens relataram que estes significaram amadurecimento, crescimento, aprendizado e termos correlatos. Todos relacionados com mudanças, podendo ser profissionais e pessoais. As primeiras sob a apropriação das exigências do trabalho de empregabilidade, de (auto)empreendedorismo e de carreira, as segundas sob as de competências e de kit de perfil-padrão.

Visto isso e, finalmente, respondendo ao objeto de estudo, os programas de *trainees* influenciam o processo de produção de subjetividade dos jovens, através da impulsão de exigências do trabalho, configuradas nas etapas de seu processo. Essas exigências do trabalho consistem na forma encontrada pela organização de ocultar a transferência de contradições, forma pela qual se padroniza indivíduos ao capital, no regime de acumulação flexível. Nesse sentido, os jovens durante sua participação no programas de *trainee*, se subjetivam pela apropriação das exigências do trabalho, que se ratificam no próprio ser por serem respostas às contradições capitalistas, vividas particularmente. Por isso ocorre um desencadeamento de um processo de subjetividade individuada.

A partir disso se entende, portanto, como acontece o processo de produção de subjetividade do jovem ante sua inserção profissional, durante a participação pelos programas de *trainee*: através da apropriação de exigências do trabalho, que os padronizam, diante disso se tem, subjetividades capitalísticas.

Os resultados desse estudo contribuíram para o debate da produção da subjetividade pela via do trabalho, através de programas de *trainee*. Sob o contexto de pesquisa, esta se limitou aos os jovens sob a condição de *trainee*, que correspondem a um grupo bastante particular quanto suas características: idade entre 21 e 26 anos, formação em uma universidade de primeira linha, com experiência internacional e bilíngue, pelo menos. Segundo Silva (1998), mesmo que, ainda, não se configure explicitamente a camada social deste – como requisito ao programa de *trainee* – se percebe seu caráter de elite. Portanto, esse fato se apresenta como um fator limitante dessa pesquisa, uma vez que contempla um grupo bastante específico como forma de análise empírica do processo de produção de subjetividade de jovens – em vista de que existem muitas juventudes (GUIMARÃES, 2004) – a antes sua inserção profissional. Por isso, como intenção de não se fazer esgotar essa temática, se coloca como sugestão para futuros estudos, a pesquisa sobre o processo de produção de subjetividade em outras “juventudes”, que não se eximem da subjetivação pela via do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. 2. ed. Londrina: Editora Praxis, 1999.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2. ed. Londrina: Editora Praxis, 2007.

ALVES, Giovanni. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal – precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v.12, n.2, p.188-197, jul/dez. 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 8. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. et al. Os programas de trainee e o desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2007, p.3.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10, 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011, p.332-335.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v.19, n.38, p.121-140, fev. 2011.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. Engajamento subjetivo e organização flexível do trabalho: o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense. **Revista Sociedade e Estado**, v.29, n.1, p.224-253, jan/abr. 2014.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITENCOURT, Betina Magalhães. **Programa trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de uma carreira**. 2011. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BITENCOURT, Betina Magalhães Rosa. et al. Programas trainee: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n.36, p.5-30, jul/set, 2014.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Tradução: Iraci D. Poletti. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

CAVAZZA, Bruna Habib. et al. O silêncio dos inquietos: análise do discurso crítica do *teaser* de um programa *trainee*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: Anpad, 2014, p.1-14.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

COSTA, Ana Elisa Fontes Villas. Programa *trainee*: análise de uma experiência brasileira. 1994. Disponível em: < <http://www.angrad.org.br/artigos-de-divulgacao/programa-trainee-analise-de-uma-experiencia-brasileira/555/>>. Acesso em: 22 jul. 2016

CRUZ, Jairo Antônio da; SARAIVA, Karla. Programas *trainees* corporativos e o governo das almas. **Cadernos de Pesquisa**, v.42, n.145, p.30-47, jan/abril. 2012.

DOBERMANN, Lenise Mitidieri Garcia. **O *trainee* e a construção do trabalhador flexível**. 2006. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2006.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis.Kanashiro. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, José Henrique de. (Org). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p.45-67.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, p.183-196. 2001. Edição Especial.

GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães. Programa *trainee* e expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da gestão de recursos humanos. **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n.2, p.140-166. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONTIJO, Maria Cecília Lemos. **Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de *trainees***. 2005. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

GOTINJO, Maria Cecília Lemos; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programa de *trainee*. In: ENCONTRO

NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GUATTARI, Felix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica: cartografias do desejo**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. Trabalho: uma categoria-chave no imaginário juvenil? In: ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni. (Org). **Retratos da Juventude Brasileira**. São Paulo: Instituto Cidadania e Editora da Fundação Perseu Abramo, 2004.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho, tempo e subjetividade e a constituição do sujeito contemporâneo. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, p.87-106, 1999. Edição especial.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. **Socius Working Papers**, Lisboa, n.3, p.5, 2002.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

KEHL, Maria Rita. O espetáculo como meio de subjetivação. **Artigos e ensaios Maria Rita Kehl**, 2003. Disponível em: <<http://www.mariaritakehl.psc.br/PDF/oespetaculocomomeiodesubjetivacao.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

KEHL, Maria Rita. Café filosófico: aceleração e depressão. **Youtube**, 2012. Entrevista concedida ao Café Filosófico. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6sCMI4s-kzo>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Cinco décadas de RH. **GV Executivo**, v.3, n.3, p.65-69, ago/out. 2004.

LAPIS, Naira Lima. Acumulação flexível. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (Org). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. p. 22-26.

MARTINS, Eduardo Caruso. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa *trainee***: um estudo de caso em uma organização do setor químico. 2008. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MARTINS, Eduardo Caruso; DUTRA, Joel Souza; CASSIMIRO, Wagner. Programa de trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007, p.1-15.

MORAES, Livia de Cássia Godoi. Trabalho, educação e consciência: uma análise do processo de internalização dos parâmetros reprodutivos do capital na atualidade. In: TUMOLO, Paulo Sérgio; BATISTA, Roberto Leme. (Org). **Trabalho, economia e educação: perspectivas do capitalismo global**. Maringá: Praxis, 2008. p.269-288.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. **Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural – em busca de conexões**. 1997. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

MUNHOZ, Thalita Faria. **A contribuição do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento das competências necessárias ao trainee nos formandos do segundo semestre de 2009**. 2009. 71 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Uma avaliação dos resultados de programas de formação gerencial para graduados em início de carreira organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Niterói. **Anais...** Niterói: ANGRAD, 1997.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; BARBOSA, Lahna Maria Gonçalves. Análise de conteúdo da comunicação de processos seletivos para programas de trainee. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, v.19, n.1, p.123-142, jan/abr. 2015.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. A carreira e sua auto-gestão. In: FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar. (Org). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p.102.

PAGÉS, Max. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PEDELHES, Gabriela Juppa. **Competências e habilidades na ótica dos processos de recrutamento para programas de trainee**. 2007. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

REGATIERI, Thaís Leme. et al. Sequestro da subjetividade e o programa de trainee nas melhores empresas para se trabalhar. In: JORNADA INTERNACIONAL DE PRÁTICAS CLÍNICAS NO CAMPO SOCIAL, 1, 2010, Maringá. **Anais...** São Paulo: UEM, 2010, p.1-12.

REGATIERI, Thaís Leme; SOBOLL, Lis Andréa. Programa de trainee e a antecipação do sequestro da subjetividade. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade. Subjetividade em tempo de globalização. In: Daniel Lins (Org.). **Cultura e subjetividade**. Saberes Nômades. Campinas: Papirus, 1997.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; NARDI, Henrique Caetano. Competência. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (Org). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. p. 62-65.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução: Marcos Santarrita. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, Mariléia Maria da. Programa de trainee: uma questão de “currículo”. **Boletim do SENAC**, v.24, n.2, p.1-40, maio-ago. 1998.

TEIXEIRA, Wesley Chagas; NETO DE JESUS, Djanires Lageano. A importância de um programa de trainee para egressos dos cursos de administração em Campo Grande-MS. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v.4, n.9, p.60-73, jan-jun. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.51, n.3, p.232-243, maio/jun. 2011.

ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. Tradução: **Novos tempos CEBRAP**, n.64, p.23-31, nov. 2002.

APÊNDICE A

1. Nome.
2. Idade.
3. Formação.
4. Quantos programas de *trainee* você participou?
5. Quanto tempo, aproximadamente, você permaneceu nesses programas?
6. Quais desses programas você teve a própria a experiência de *trainee*.
7. Quando você saiu da universidade, você já sabia sua atuação profissional?
8. Onde você gostaria de trabalhar, quais processos seletivos você gostaria de se inscrever?
9. Onde você tentou? Procurou na sua cidade, se importaria de outros lugares?
10. Qual a sensação de sair da universidade e se deparar com o mercado de trabalho?
11. Como você viu o mercado de trabalho ou como você entende o mercado de trabalho hoje?
12. Quais foram suas preocupações quanto ao mercado de trabalho?
13. Como você lidou com a questão de conseguir um emprego, do modo em que se encontra o mercado de trabalho?
14. Como você se preparou para o mercado de trabalho?
15. Você buscou ser atrativo de alguma forma, como?
16. Como você lida com o fato de "constituir uma carreira". Como você enxerga a carreira, hoje?
17. Você entende que o vínculo com uma organização mudou? Como você enxerga esse vínculo?
18. E a questão do (auto)empreendedorismo? Como você entende?
19. Quanto a qualificações e competências, você buscou se aperfeiçoar ou desenvolver? O que você entende por isso?
20. Você acha que, hoje, se tem mais liberdade para atuação profissional dentro da empresa?

21. Pra você, como é o perfil que o mercado de trabalho pede? Você buscou esse perfil?
22. Aquela padronização das atividade e especialização em determinadas tarefas que a gente escutava muito se falar, você acha que é válida?
23. Queria que você me contasse como foi a tua trajetória nesses programas, desde a intenção de participar até o ponto em que acabou.
24. Onde e como você conheceu esse programas?
25. Porque chamou sua atenção para se inscrever?
26. O que os programas pediam como requisito?
27. Você achou válido os requisitos pedidos?
28. Você se preparou de alguma forma para estes?
29. Você utilizou esse preparo?
30. Quais foram as etapas, depois da inscrição?
31. O que você entendeu dessas etapas?
32. O que você acha que elas avaliavam?
33. Como você se comportou nelas?
34. Como você se sentia durante o processo, antes de passar para *trainee*?
35. Como você enxergava teus colegas de processo?
36. Como era a relação dos participantes dentro do processo?
37. Quando você soube o resultado da transição de candidato para *trainee*, como foi?
38. Porque você acha que conseguiu (teu diferencial)?
39. O que foi/é ser *trainee*?
40. Como você se sentiu na posição de *trainee*?
41. E a relação com os seus colegas (antes candidatos e agora *trainee*) mudou?
42. Quais foram os próximos passos do treinamento?
43. Para que serve o treinamento?
44. Você acha importante essa etapa, por que?

45. Como você entendeu os próximos passos (essa etapa de treinamento)?
46. Como você se comportou nessa etapa?
47. Ao todo, o que o programa significa/significou para você?
48. Você enxerga alguma exigência nesse programa?
49. Poderia citar algumas exigências?
50. Como você entende as exigências demandadas pelo programa?
51. Vocês eram cobrados por determinadas exigências?
52. Como essas exigências apareciam durante o processo?
53. Você acha importantes essas exigências?
54. Você buscou atendê-las? De que forma?
55. Você considera que as tem?
56. O que o programa ensinou a você?
57. O que você leva do programa para sua vida?
58. Quem você é hoje é em parte o que tu viveu no programa? Por quê?
59. Gostaria de falar mais alguma coisa sobre a sua experiência de *trainee*?
60. Gostaria de falar mais alguma coisa sobre a sua experiência de *trainee*?
61. Você poderia me indicar alguém, para continuar as entrevistas?

APÊNDICE B

Gostaria que você me contasse um pouco sobre você, teu nome, idade, formação.

1. Quando você saiu da universidade, você já sabia sua atuação profissional? Onde você gostaria de trabalhar, quais processos seletivos você gostaria de se inscrever?
2. Qual a sensação de sair da universidade e se deparar com o mercado de trabalho?
3. Como você viu o mercado de trabalho ou como você entende o mercado de trabalho hoje?
4. Quais foram suas preocupações quanto ao mercado de trabalho?
5. Como você lidou com a questão de conseguir um emprego, do modo em que se encontra o mercado de trabalho?
6. Como você se preparou para o mercado de trabalho? Você buscou ser atrativo de alguma forma, como?
7. Quanto a qualificações e competências, você buscou se aperfeiçoar ou desenvolver? O que você entende por isso?
8. Pra você, como é o perfil que o mercado de trabalho pede? Você buscou esse perfil?
9. Como você lida com o fato de "constituir uma carreira". Como você enxerga a carreira, hoje?
10. Você entende que o vínculo com uma organização mudou? Como você enxerga esse vínculo?
11. E a questão do (auto) empreendedorismo? Como você entende?
12. Você acha que, hoje, se tem mais liberdade para atuação profissional dentro da empresa?
13. Aquela padronização das atividades e especialização em determinadas tarefas que a gente escutava muito se falar, você acha que é válida?
14. Quantos programas de *trainee* você participou.
15. Quanto tempo, aproximadamente, você permaneceu [nestes programas].
16. Quais destes [programa] você teve a própria a experiência de *trainee*.
17. Onde e como você conheceu esse programas?
18. Porque chamou sua atenção para se inscrever?

19. O que os programas pediam como requisito?
20. Você se preparou de alguma forma para estes?
21. Quais foram às etapas, depois da inscrição (entre a inscrição e o treinamento, a seleção em si)? Você pode descrever as etapas, como foi?
22. O que você entendeu dessas etapas?
23. O que você acha que elas avaliavam?
24. Como você se comportou nelas?
25. Como você se sentia durante o processo, antes de passar para *trainee*?
26. Como era a relação dos participantes dentro do processo?
27. Quando você soube o resultado da transição de candidato para *trainee*, como foi?
28. Porque você acha que tu conseguiu (teu diferencial)?
29. O que foi/é ser *trainee*? Descreva.
30. Quais foram os próximos passos do treinamento?
31. Para que serve o treinamento?
32. Você acha importante essa etapa, por que? Como você entendeu os próximos passos desta?
33. Como você se comportou nessa etapa?
34. Ao todo, o que o programa significa/significou para você?
35. Se olhar para quem você é hoje e quem você foi quando entrou no programa de *trainee*, o que você acredita que tenha mudado/crescido/aprendido?
36. O que o programa ensinou a você?
37. O que você leva do programa para tua vida?
38. Gostaria de falar mais alguma coisa sobre a sua experiência de *trainee*?
39. Você poderia me indicar alguém, para continuar as entrevistas?