



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 15, v.19, n.1, p.123-142, janeiro/abril, 2015
Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139
Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.
Editora científica: Isabel de Sá Affonso da Costa

Análise do Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de *Trainees*

*Lucia Barbosa de Oliveira*¹
*Lahna Maria Gonçalves Barbosa*²

Artigo recebido em 10/10/2014 e aprovado em 08/04/2015. Artigo avaliado em *double blind review*.
A pesquisa que deu origem a este artigo teve apoio do CNPq, por meio do PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica.

¹ Doutora em Administração pelo Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead/UFRJ). Professora e pesquisadora da Faculdade de Economia e Finanças Ibmec-RJ. Endereço: Av. Pres. Wilson, 118, 11º Andar – Centro – Rio de Janeiro – RJ – CEP 20.030-020. E-mail: lucia.oliveira@ibmecrj.br.

² Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmec-RJ. Analista de Mercado de Bens de Consumo na *The Nielsen Company*. Endereço: Rua Monte Castelo, 55 – Granja Viana – Cotia/SP - CEP 06.710-675. E-mail: lahnabarbosa@gmail.com.

Análise do Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de *Trainees*

Os programas de *trainees* têm sido amplamente utilizados pelas organizações para a atração de jovens profissionais. Com base na literatura sobre atratividade do empregador, que se insere no processo de recrutamento de pessoas, e partindo da reconhecida importância do encaixe pessoa-organização, o presente estudo teve por objetivo analisar o conteúdo da comunicação de anúncios e de cartazes informativos de 75 processos seletivos para programas de *trainees*. Duas vertentes foram levadas em consideração na análise: como as empresas procuram atrair potenciais candidatos e como traçam o perfil dos profissionais desejados. Com relação às características da empresa e do trabalho usadas para atrair candidatos, apenas quatro – perspectivas de crescimento e de carreira, desenvolvimento pessoal, tamanho da empresa, e presença global – responderam por quase metade das menções (46%). Sobre o perfil desejado, verificou-se que poucas empresas se preocuparam em detalhar o tipo de candidato que procuram para compor seus quadros. Esses resultados, em seu conjunto, evidenciam uma situação que tende a ser prejudicial tanto para empresas como para candidatos. Enquanto as empresas não conseguem apresentar-se de forma diferenciada, também acabam por dificultar o processo de escolha dos jovens em início de carreira.

Palavras-chave: programas de *trainees*; recrutamento; gestão de recursos humanos; encaixe pessoa-organização; jovens.

Keywords: trainee programs; recruitment; human resource management; person-organization fit; youth.

Analysis Of The Communication Content Of Trainee Programs' Selection Processes

Trainee programs have been widely used by organizations to attract young professionals. Based on the literature on employer attractiveness, which is part of the recruitment process, and recognizing the importance of person-organization fit, in the present study we analyzed the communication content of ads and posters of 75 selection processes for trainee programs in Brazil. Two perspectives were taken into account in the analysis: how companies seek to attract potential applicants and how do they outline the profile of the desired professionals. Regarding the characteristics of the company and the job used to attract candidates, only four – career and growth prospects, personal development, company size and global presence – accounted for almost half of the entries (46%). About the professional profile, it was found that few companies bothered to detail the type of candidate they seek. These results, taken together, show a situation that tends to be detrimental to both companies and candidates. While companies fail to differentiate themselves from the competition, they also end up hindering the choice process of young workers in the beginning of their careers.

1. Introdução

A competição para atrair profissionais qualificados e ou com alto potencial – a chamada guerra de talentos (CHAMBERS et al., 1998) – é uma realidade para empresas que precisam dessas pessoas tanto para viabilizar estratégias de crescimento como para renovar seu quadro de lideranças. A atração e a retenção de empregados com alto potencial representam grandes desafios para empresas que buscam desempenhos superiores,

especialmente se considerado cenário de alta competitividade e de acelerado desenvolvimento tecnológico (CAPPELLI, 2008; GUTHRIDGE et al., 2008; HILTROP, 1999).

No Brasil, os programas de *trainee* têm sido a resposta encontrada por muitas organizações para a atração de jovens talentos (BITENCOURT, 2011). O País conta com grande número de programas estruturados de recrutamento e de seleção de *trainees*, tendência associada à crescente exposição das empresas locais à competição global (ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011). Da perspectiva dos jovens profissionais, tais programas são cada vez mais percebidos como um caminho diferenciado de inserção no mercado de trabalho e de construção da carreira (BITENCOURT, 2011; ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011; ROCHA-DE-OLIVEIRA; BITENCOURT, 2013).

Nesse sentido, o presente trabalho teve, por objetivo, analisar o conteúdo da comunicação – entendida por anúncios de revista e por cartazes informativos – de processos seletivos para programas de *trainees*, a partir de duas vertentes.

Na primeira vertente, foram investigadas as características da empresa e ou do programa mais enfatizadas nessa comunicação, aspectos que tendem a impactar o número de inscrições. Estudos apontam que, quanto mais atraente a oferta na percepção de potenciais candidatos, maior será a propensão desses últimos a buscar uma posição na empresa (CHAPMAN et al., 2005).

Na segunda vertente, também foram analisadas a forma e a intensidade com que as empresas traçam o perfil de profissional desejado. Ao detalhar características esperadas ou desejadas do futuro empregado, a quantidade de inscrições tende a ser menor, mas o conjunto de candidatos (em inglês, *applicant pool*) estaria mais alinhado às exigências e às necessidades da organização. Diversos estudos destacam a importância da congruência entre valores pessoais e organizacionais (em inglês, *person-organization fit*) tanto para a retenção de empregados quanto para seu desempenho na empresa (PIASENTIN; CHAPMAN, 2007; VANDENBERGHE, 1999). Nesse sentido, seria importante que a comunicação dos processos seletivos fosse clara em relação às características esperadas de seus futuros empregados, de forma a atrair jovens alinhados à cultura da empresa e cujas competências correspondessem às reais necessidades da mesma.

A grande quantidade de empresas que tem desenvolvido programas de *trainees* como ferramenta de atração de jovens talentos e de formação do futuro quadro de lideranças (BITENCOURT, 2011; ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011) confere relevância a esse estudo. Além disso, são significativos os investimentos na condução desses programas, tanto para o processo de recrutamento e de seleção, como também para o treinamento e para o desenvolvimento dos novos *trainees*. Some-se a isso a escassez de estudos e de teorizações sobre o processo de recrutamento e de seleção. Segundo Orlitzky (2007), de todos os processos e funções de recursos humanos, esse tem sido o menos estudado, a despeito de sua crescente importância. Especificamente no Brasil, pesquisadores da área de recursos humanos também têm dado pouca ênfase ao problema da atração de pessoas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2013; TONELLI; CALDAS; LACOMBE; TINOCO, 2003).

O trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda é discutido o referencial teórico que orientou a condução da pesquisa e na terceira é

apresentada a metodologia da pesquisa. A quarta seção é dedicada à discussão dos resultados e, por fim, são elencadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Diversos aspectos do ambiente de negócios – globalização, intensificação da competição, inovações tecnológicas aceleradas, maiores diversidades cultural e demográfica – têm criado desafios para as organizações, especialmente no que se refere à gestão de pessoas (CELANI; SINGH, 2011; GUTHRIDGE, KOMM; LAWSON, 2008).

Diante desse cenário, parece ser cada vez maior a demanda por trabalhadores qualificados, ou seja, que possuam conjunto de competências técnicas e comportamentais que agreguem valor à organização (CELANI; SINGH, 2011; HILTROP, 1999). Ao mesmo tempo, relações de trabalho mais frágeis vêm dificultando o processo de atração, de retenção e de engajamento desses trabalhadores (CAPPELLI, 2008; CARTWRIGHT; HOLMES, 2006; GUTHRIDGE et al., 2008).

No Brasil, o chamado apagão de mão de obra tem sido observado para profissionais de diferentes níveis de qualificação – profissões técnicas ou de nível superior – e afetado empresas brasileiras de diversos setores de atividade (STEFANO; KROEHN; OSCAR, 2011). Pesquisa conduzida por Barreto et al. (2010), com o objetivo de identificar tendências nacionais para a gestão de pessoas até 2015, mostrou que a gestão e a retenção de talentos, seguida de educação, de treinamento e de qualificação da força de trabalho, aparecem como os mais relevantes desafios. Levando em conta a escassez de mão de obra qualificada e a maior necessidade desse tipo de trabalhador, cresce a importância de se criarem processos diferenciados e eficazes de atração (BROWN; HESKETH, 2004; RYNES; BARBER, 1990), tema deste estudo.

2.1. O processo de recrutamento

A função recrutamento abrange práticas organizacionais que afetam a quantidade e o tipo de indivíduos que participam dos processos seletivos, e sua predisposição de aceitar uma oferta de trabalho, caso haja o convite (ORLITZKY, 2007). Na literatura sobre o tema, é possível encontrar diferentes acepções e interpretações sobre essa função, algumas mais abrangentes, outras mais restritas (CHAPMAN et al., 2005).

Rynes e Barber (1990, p. 287, tradução nossa), por exemplo, entendem o processo de recrutamento como “as atividades voltadas tanto para ampliar o número como para mudar as características dos indivíduos dispostos a se candidatarem ou a aceitarem uma oferta de emprego”. Numa revisão da literatura sobre o tema, Orliczky (2007, p. 273, tradução nossa) define recrutamento como “práticas e atividades realizadas pela organização com o propósito inicial de identificar e de atrair potenciais empregados”.

O recrutamento, portanto, corresponde à primeira etapa da cadeia de valor da gestão de recursos humanos, dado que é responsável pelo conjunto de candidatos que formará a base a partir da qual serão selecionados futuros empregados (ORLITZKY, 2007). Apesar de serem tipicamente consideradas de forma conjunta, o recrutamento e a seleção

são atividades diferentes, associadas a objetivos bem distintos. Enquanto o recrutamento busca incrementar o leque de candidatos capacitados e interessados em trabalhar na empresa ou a ocupar uma nova posição, a seleção envolve a redução desse conjunto, por meio da escolha daqueles mais adequados (ORLITZKY, 2007).

Dentre os métodos de recrutamento, uma primeira diferenciação refere-se ao recrutamento: externo ou interno. Enquanto o primeiro trata da busca de profissionais que não trabalham na organização, o segundo envolve o preenchimento de vagas em aberto com empregados da própria organização (BREAUGH, 2008). Tendo em vista a temática e os objetivos do presente estudo, será dado destaque à literatura sobre recrutamento externo, a despeito das semelhanças e dos paralelos que possam ser identificados entre esses dois métodos (BREAUGH, 2008).

Numa revisão da literatura sobre recrutamento externo, Breaugh (2008) destaca a importância que o tema tem adquirido e aponta tópicos que têm recebido mais atenção por parte dos pesquisadores. Dentre os mais estudados, aquele autor ressalta o tema da visão realista do trabalho (em inglês, *realistic job preview*). Resultados de diferentes pesquisas mostram que essa visão, apesar de impactar negativamente a atratividade da posição, tem efeito modesto, mas consistentemente positivo, sobre a satisfação do novo empregado e sobre sua permanência na organização. Outro tema refere-se ao conteúdo de anúncios de emprego, em linha com o estudo aqui apresentado. Segundo aquele autor, pesquisas nessa área têm envolvido, predominantemente, experimentos com estudantes universitários expostos a mensagens criadas pelos próprios pesquisadores, com o objetivo de avaliar o impacto da quantidade e de diversos tipos de informações sobre a atratividade da posição.

Diferentemente desta tendência, no presente estudo foram analisados e comparados anúncios reais de diferentes empresas.

Estudiosos do tema recrutamento também têm buscado identificar e avaliar tanto os antecedentes – ou seja, características que influenciam a atratividade da empresa – como os resultados ou as consequências do processo. Chapman et al. (2005) conduziram uma meta-análise e identificaram seis antecedentes – características do cargo e da organização, características do recrutador, percepção sobre o processo de recrutamento, percepção de adequação com a vaga, alternativas percebidas, e expectativa de contratação – e quatro consequências do processo de recrutamento.

Com relação aos antecedentes do recrutamento, o primeiro aspecto refere-se aos atributos específicos desejados pelos candidatos, que envolvem tanto características da posição (salário, benefícios, tipo de trabalho) quanto da empresa (imagem, tamanho, ambiente de trabalho, localização). As características do recrutador também são importantes, visto que esse muitas vezes é o contato mais próximo do candidato com a organização. Recrutadores com habilidades interpessoais bem desenvolvidas são uma importante razão para os candidatos aceitarem propostas de trabalho (BREAUGH; STARKE, 2000).

A percepção sobre o processo de recrutamento trata das reações do candidato a questões tais como se o processo lhe parece justo, se foi tratado educadamente, e se

recebeu informações. Nesse sentido, as empresas precisam não apenas planejar, mas também conduzir adequadamente as atividades de recrutamento.

A percepção de adequação à vaga por parte do candidato é outro antecedente importante, porque as pessoas tendem a buscar colocações e organizações com as quais se identificam. A comparação que o candidato faz entre suas características, as necessidades pessoais e os atributos da vaga e da empresa em questão, tenderá, portanto, a afetar a atratividade. As alternativas percebidas, ou a quantidade de opções e de oportunidades que o candidato tem durante o processo de recrutamento também tendem a afetar o quanto o candidato se sente atraído a uma posição específica. Quanto mais oportunidades, menor será a atração que uma empresa exerce sobre ele, revelando relação negativa entre alternativas de cargos e sua atratividade. Por fim, a expectativa de contratação também afetará o grau de atratividade de uma vaga: quanto maior a expectativa de contratação, ou seja, a crença de que há reais possibilidades de receber uma oferta de trabalho, mais o candidato se sentirá atraído pela oferta (CHAPMAN et al., 2005).

As possíveis consequências ou resultados do processo de recrutamento foram organizados em quatro categorias: (1) intenção de se candidatar ao emprego, que representa a vontade do candidato de participar do processo seletivo, e sua dedicação para fazer parte e manter-se no conjunto de candidatos considerados pela empresa; (2) atração ao cargo ou à organização, que trata de quanto o candidato se sente atraído pela organização para a qual está sendo recrutado e ou para a vaga que está disponível; (3) intenção de aceitar a oferta, ou predisposição do candidato a aceitar a proposta de emprego, caso ela ocorra; (4) decisão de aceitar a oferta, que envolve a opção efetivamente feita pelo candidato de aceitar uma oferta de trabalho (CHAPMAN et al., 2005).

Segundo Orlitzky (2007), pesquisas revelam que não existe um único método de recrutamento que possa ser generalizado e eficaz em todas as situações. Determinadas práticas e estratégias utilizadas com sucesso por uma organização podem não ter resultados satisfatórios se aplicadas em contextos e ambientes diferentes. Ainda segundo o autor, pesquisas trazem evidências de que a escolha da estratégia de recrutamento deve levar em conta as práticas de admissão da empresa, as condições do mercado de trabalho e o contexto da indústria, entre outras variáveis.

2.2. Recrutamento no Brasil e os programas de *trainees*

Quando se discute o recrutamento de jovens no Brasil, duas formas têm sido amplamente utilizadas: os programas de estágio (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012) e os programas de *trainee* (ABREU; MENERGON; ANDRADE; MIYAZAKI, 2004; BITENCOURT, 2011; ESTEVES, MAGLIOCCA; GALDINI, 2011; ROCHA-DE-OLIVEIRA; BITENCOURT, 2013). Apesar do objetivo comum de criar um conjunto de candidatos interessados em trabalhar na empresa e com potencial de geração de resultados, há diferenças substanciais entre esses dois tipos de programas. O primeiro abre oportunidades para estudantes em início da carreira, que desejam colocar seus conhecimentos em prática. Para as empresas, essa força de trabalho representa mão de obra motivada e relativamente mais barata, dadas as condições diferenciadas de contratação.

Os programas de *trainee*, por sua vez, envolvem jovens com idade entre 21 e 26 anos, formandos ou recém-formados em faculdades de primeira linha (SILVA, 1998). Seu principal objetivo é atrair jovens de alto potencial, com capacidade de exercer posições estratégicas na organização, após intenso período de treinamento (BITENCOURT, 2011; ESTEVES, MAGLIOCCA; GALDINI, 2011). Ao desenvolver tais programas, a empresa espera conseguir mão de obra altamente motivada, qualificada e sem “vícios” adquiridos em outras organizações, permitindo que os *trainees* sejam moldados de acordo com as necessidades e com os princípios da organização (OLIVEIRA, 1996). Por outro lado, o programa teria, como desvantagens, o alto custo financeiro e de tempo, já que os treinamentos tendem a ser caros e demorados, a pouca experiência dos *trainees* e conflitos internos gerados pelas desigualdades percebidas por parte de outros empregados (GONTIJO; MELO, 2005; OLIVEIRA, 1996).

Da perspectiva dos jovens em início de carreira, os programas de *trainees* têm adquirido grande popularidade. Isso porque representam uma forma diferenciada de ingresso no mercado de trabalho, considerando-se os salários relativamente mais altos, e os elevados investimentos em treinamento e em desenvolvimento, além de ser um acesso privilegiado a diferentes áreas da empresa e à alta administração (BITENCOURT, 2011; ESTEVES, MAGLIOCCA; GALDINI, 2011; OLIVEIRA; BARBOSA, 2012; ROCHA-DE-OLIVEIRA; BITENCOURT, 2013).

2.3. Dimensões da atratividade

De acordo com Orlitzky (2007), cinco questões importantes precisariam ser respondidas na condução de processos de recrutamento: Quem recrutar? Onde recrutar? Quais fontes de recrutamento usar? Quando recrutar? Qual mensagem comunicar? Com relação à última dimensão, considera-se importante a divulgação de informações claras e precisas sobre a empresa e sobre a posição, garantindo uma percepção realista dos candidatos em relação à oferta de trabalho (CELANI; SINGH, 2011).

A teoria dos sinais tem sido usada para explicar como o interesse dos candidatos por uma determinada organização ou por uma determinada oferta de trabalho pode ser influenciado por informações, ou por sinais, relativas a características da empresa, reveladas durante o processo de recrutamento. O mesmo acontece com o comportamento do recrutador, que pode também modificar o nível de atratividade da empresa para o candidato (CELANI; SINGH, 2011). De acordo com a teoria, quando há carência de informações, os candidatos tendem a fazer inferências a partir dos sinais obtidos durante o processo, nas atividades desenvolvidas ou no contato com o recrutador, ampliando a possibilidade de erros de percepção. Collins e Stevens (2002) apontam que atividades como publicidade, propaganda e comunicação boca a boca influenciam as decisões dos candidatos, já que alteram a percepção desses em relação à empresa e às características do trabalho.

A partir do entendimento de que as pessoas criam uma imagem a respeito do trabalho numa organização é que emerge o conceito de marca empregadora (em inglês, *employer* ou *employment brand*), e, com ele, a ideia de se aplicarem preceitos de marketing

à gestão de recursos humanos, que nessa linha são considerados clientes internos (EDWARDS, 2009). Segundo Berthon, Ewing e Hah (2005), a expressão marca empregadora foi primeiramente cunhada por Ambler e Barrow (1996, p. 187, tradução nossa) como o “pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos do emprego, e identificados com a organização empregadora”. Outro conceito importante é o de gestão da marca empregadora, que envolve “construir uma imagem, na mente dos potenciais empregados, de que a empresa, mais do que as competidoras, é um bom lugar para se trabalhar” (EWING, PITT, DE BUSSY, 2002, p. 12, tradução nossa).

Nesse sentido, as empresas que buscam gerenciar sua marca empregadora teriam a oportunidade de criar uma oferta diferenciada e desenvolver uma identidade reconhecível, a partir de práticas percebidas como desejáveis por empregados e por potenciais candidatos (CELANI; SINGH, 2011). Com base nessa diferenciação e da clara exposição de quem realmente é e de quais são seus valores, a empresa ampliaria a perspectiva de atrair candidatos mais alinhados, e que podem efetivamente contribuir para seu desempenho (CONFERENCE BOARD, 2001; SOVINA; COLLINS, 2003).

Apesar de relativamente nova, e mais presente na comunidade de praticantes em comparação com a acadêmica, tem crescido o interesse por esse campo do conhecimento, que busca integrar conceitos e teorizações de marketing e de recursos humanos (EDWARDS, 2009; SOVINA; COLLINS, 2003).

No processo de construção e de gestão da marca empregadora, o primeiro passo é a elaboração de uma proposta de valor para o empregado (em inglês, *employment value proposition*), que deve estar vinculada ao contexto e à cultura da organização, e que envolve as condições da oferta que serão transmitidas aos atuais e potenciais empregados (MOROKO; UNCLES, 2009). Diversos estudos procuraram identificar as dimensões de atratividade valorizadas por diferentes grupos, incluindo os trabalhos de Berthon et al. (2005), com universitários australianos, de Lievens e Highhouse (2003), com candidatos a vaga no mercado financeiro norte-americano, e de Montgomery e Ramus (2011), com alunos de MBA de escolas de negócio na Europa e nos Estados Unidos.

O trabalho de Lievens e Highhouse (2003) evidenciou a superioridade dos aspectos subjetivos ou simbólicos, relativamente aos instrumentais, no grau de atratividade da empresa para candidatos durante um processo de recrutamento. No início, as dimensões objetivas do cargo e da empresa se sobressaem, mas, conforme o processo avança, cresce a importância dos aspectos subjetivos na decisão do candidato de aceitar ou não a vaga. Montgomery e Ramus (2011), por sua vez, identificaram o desafio intelectual, o pacote de benefícios e a localização como atributos mais importantes para o grupo pesquisado. Cumpre apontar que a postura ética e a reputação da empresa em relação à forma como trata seus empregados também receberam destaque.

Essas pesquisas levantaram aspectos relevantes no processo de atração dos candidatos, e buscaram modelá-los em grupos de fatores, o que poderia facilitar sua aplicação na prática de recursos humanos. Entretanto, Ewing et al. (2002) ressaltam que cada empresa precisa conhecer suas próprias características e valores, de forma a utilizá-los de forma consistente no desenvolvimento de uma marca empregadora forte e diferenciada.

2.4. Congruência de valores

Outro conceito importante quando se discute recrutamento e seleção de pessoas é o de encaixe pessoa-organização (em inglês, *person-organization fit*), entendido como o grau de alinhamento entre os valores do empregado e os da empresa (FRANCO, 2008). Segundo a literatura sobre o tema, a atratividade de uma pessoa a uma organização é influenciada pela percepção a respeito desse alinhamento (CARLESS, 2005; CHAPMAN et al. 2005). Em outras palavras, quanto maior o encaixe entre valores pessoais e organizacionais, na percepção do candidato, maior seria seu interesse pela empresa. Além disso, o encaixe pessoa-organização tende a contribuir para a satisfação, para o desempenho e para a permanência do empregado (KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; PIASENTIN; CHAPMAN, 2007; VANDENBERGHE, 1999). Franco (2008) também encontrou evidências de que o encaixe pessoa-organização influencia positivamente a qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, seria importante que a comunicação de processos seletivos fosse clara em relação não apenas às características distintivas da empresa, como também às características dos profissionais que quer atrair, visando a motivar candidatos mais alinhados à cultura e às necessidades específicas da empresa.

3. Aspectos do Método

3.1. Amostra

Foi analisada amostra de programas de *trainee* que tivessem comunicação impressa nos moldes de um anúncio de revista ou de um cartaz - já que, conforme se pôde verificar, os cartazes são, frequentemente, versões ampliadas de anúncios publicados em revistas, com conteúdo semelhante ou rigorosamente igual.

Para a obtenção dos anúncios, utilizou-se o Especial *Trainees*, publicado em parceria pelas revistas *Você S/A* (2011) e *Exame* (2011a), ambas da Editora Abril. Para a obtenção dos cartazes, as pesquisadoras tiveram acesso a diversos enviados pelas próprias organizações ou pelas empresas contratadas para conduzir o processo seletivo ao Centro de Carreiras de uma faculdade privada do Rio de Janeiro.

Além disso, para fazer parte da amostra, a comunicação deveria preencher dois requisitos. Em primeiro lugar, a fase de seleção deveria começar dentro do ano de 2011. Em segundo lugar, o programa deveria recrutar jovens estudantes e recém-formados das áreas de negócios – Administração e ou Economia. Programas voltados somente para engenheiros ou para publicitários, por exemplo, não foram incluídos, por terem conteúdo relativamente desalinhado em relação aos demais. O objetivo foi, portanto, dar maior homogeneidade à amostra.

Considerando esses critérios, compuseram a amostra final analisada 75 anúncios de programas de *trainees*, incluindo empresas como Ambev, Andrade Gutierrez, Arcor, Bosch, Braskem, C&A, Cargill, Citibank, Deloitte, Embraco, Ernest & Young, Fiat, Gerdau, Grendene, Itaú, Johnson & Johnson, Kraft Foods, Lojas Americanas, Magazine Luiza, Natura, Odebrecht, Oi, Philip Morris, Red Bull, Samsung, Sebrae, Tigre, Unilever, Votorantim, Volkswagen e

Whirpool. Das organizações analisadas, 51 (68% do total) fazem parte dos *rankings* de maiores empresas, grupos ou bancos, segundo a edição Maiores & Melhores da revista Exame (2011b).

3.2. Procedimentos de análise

Para o estudo, todo o conteúdo escrito de 75 anúncios ou cartazes informativos de programas de *trainees* foi analisado, seguindo os preceitos da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). As evidências encontradas são tratadas à luz da teoria sobre recrutamento de pessoas, com especial ênfase aos conceitos de atratividade do empregador e de encaixe pessoa-organização, num esforço de contraposição entre teoria e prática.

A análise do conteúdo da comunicação dos anúncios e cartazes foi feita segundo os preceitos da análise de conteúdo, técnica considerada adequada quando se busca analisar mensagens ou “comunicações” de forma sistemática (BARDIN, 2011, p. 37). O material analisado e discutido no presente artigo levou em conta apenas os textos, tendo sido desconsideradas, portanto, imagens que porventura fizessem parte da comunicação.

As categorias de análise foram construídas com base a literatura que trata das dimensões de atratividade, especialmente para profissionais com maior qualificação (CELANI; SINGH, 2011; LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; MONTGOMERY; RAMUS, 2011), e também a partir de uma avaliação da comunicação de programas de *trainees* de anos anteriores. Conforme será detalhado a seguir, as categorias iniciais foram adequadas ao material analisado, com a fusão de algumas e a criação de outras, de forma a torná-las mais adequadas ao material sob investigação. Cabe registrar que algumas categorias foram excluídas, por não constarem na comunicação de nenhum dos programas de *trainees* analisados.

Para a análise do material, as autoras se encontraram em sete dias diferentes. Em cada uma dessas reuniões, foram analisados de nove a 14 anúncios e ou cartazes, adotando-se o mesmo procedimento. Primeiramente, cada uma das pesquisadoras lia o conteúdo e o codificava isoladamente de acordo com as categorias propostas. Em seguida, era feita a comparação entre as categorias identificadas. Se houvesse divergências, elas eram debatidas até que se chegasse a um consenso. Nesse processo, houve situações em que se identificou a necessidade de uma nova categoria, quando o conteúdo analisado não se encaixava às existentes. Também aconteceu a fusão de categorias, quando, nos debates, emergia a percepção de que tratavam de aspectos muito semelhantes. Resolvidas as eventuais divergências e questões, e após todo o texto ter sido integralmente categorizado, passava-se ao material da empresa seguinte.

A análise foi feita levando em conta o que a empresa oferecia ao futuro *trainee* e aquilo que ela buscava nesse profissional, ou seja, sua oferta e sua demanda. A oferta da empresa tipicamente envolvia características da organização, do negócio e ou do trabalho em si, com o objetivo de estimular potenciais candidatos a concorrer a uma posição de *trainee*. Com relação à demanda, foram investigadas as características dos candidatos enfatizadas na comunicação, sinalizando o perfil desejado. Com essa definição, tipicamente

se busca limitar o número de candidatos e tê-los mais alinhados aos interesses e aos objetivos da organização.

4. Discussão dos Resultados

Conforme ressaltado, a discussão dos resultados está dividida em dois tópicos: dimensões da oferta, associadas às características distintivas da empresa e do trabalho, e dimensões da demanda, que envolvem as características esperadas do *trainee*.

4.1. Dimensões da oferta – características distintivas da empresa e do trabalho

A análise do conteúdo da comunicação envolveu, em primeiro lugar, o que foi chamado de oferta da empresa, ou seja, os atributos que cada uma delas escolheu destacar. Pode-se considerar que os anúncios dos programas de *trainee* representam um primeiro contato do candidato com a marca empregadora. Por meio dessas peças publicitárias, portanto, a empresa tem a oportunidade de comunicar sua proposta de valor associada ao trabalho, em inglês chamada de *employment value proposition* (MOROKO; UNCLES, 2009).

Foram identificados e analisados 20 atributos apontados pelas empresas. Cumpre ressaltar que duas categorias inicialmente previstas não obtiveram uma única menção, a despeito de sua potencial importância para os jovens candidatos: qualidade da liderança e equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

Os atributos analisados foram agrupados em seis categorias, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e respectivos atributos das ofertas das empresas

Categoria	Atributos
Empresa	(1) Tamanho / posição; (2) Presença global; (3) Empresa brasileira; (4) Marcas conhecidas; (5) Tradição e solidez.
Qualidade da gestão	(1) Tecnologia e inovação; (2) Foco em crescimento; (3) Qualidade da administração.
Ambiente de trabalho	(1) Ambiente desafiador e estimulante; (2) Ambiente descontraído.
Universalismo	(1) Relevância do produto ou trabalho; (2) Ética, transparência e sustentabilidade; (3) Diversidade.
Empregabilidade	(1) Reconhecimento e meritocracia; (2) Crescimento e carreira; (3) Mobilidade interna; (4) Desenvolvimento pessoal; (5) Experiência internacional; (6) <i>Networking</i> .
Recompensas	(1) Remuneração e benefícios.

Fonte: elaboração própria.

A primeira categoria engloba propriedades objetivas da empresa, tais como tamanho, presença global, tempo de existência (significando tradição e solidez), e popularidade das marcas que comercializa.

A segunda também se refere a características da empresa, mas está relacionada à sua gestão, incluindo focos em inovação e em crescimento.

A terceira refere-se a aspectos do ambiente de trabalho, enquanto a quarta envolve atributos relacionados ao chamado universalismo, ou seja, que destacam a contribuição da empresa para algo maior.

A quinta categoria, por oposição, engloba fatores que apelam para a individualidade e que tendem a contribuir para a empregabilidade do candidato.

Por fim, a sexta categoria inclui uma única característica, relativa a recompensas e a benefícios de ordem financeira.

Com relação aos aspectos destacados na comunicação, a análise demonstrou uma forte concentração, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Ofertas destacadas pelas empresas – Categorias, atributos, quantidade absoluta de menções, participação percentual de cada menção sobre o total, e percentuais acumulados

Categoria	Atributo	Menções		
		Quantidade	Participação % sobre o total	Percentual acumulado
Empregabilidade	Crescimento e carreira	54	16%	16%
Empresa	Tamanho / posição	36	10%	26%
Empregabilidade	Desenvolvimento pessoal	36	10%	37%
Empresa	Presença global	34	10%	46%
Ambiente	Ambiente desafiador / estimulante	27	8%	54%
Gestão	Qualidade da administração	19	6%	60%
Empresa	Tradição e solidez	18	5%	65%
Gestão	Tecnologia, inovação e modernidade	18	5%	70%
Empresa	Marcas conhecidas	15	4%	74%
Universalismo	Relevância do produto ou trabalho	15	4%	79%
Empregabilidade	Reconhecimento e meritocracia	13	4%	83%
Gestão	Foco em crescimento	10	3%	86%
Universalismo	Ética, transparência e sustentabilidade	10	3%	88%
Empregabilidade	Experiência Internacional	8	2%	91%
Recompensas	Remuneração e benefícios	8	2%	93%
Universalismo	Diversidade	7	2%	95%
Empresa	Empresa brasileira/ nacional	6	2%	97%
Empregabilidade	Mobilidade interna	5	1%	98%
Ambiente	Ambiente descontraído	3	1%	99%
Empregabilidade	<i>Networking</i>	3	1%	100%
TOTAL		345		

Fonte: elaboração própria.

Apenas quatro características – duas relacionadas à empregabilidade (crescimento; carreira e desenvolvimento) e duas relativas à empresa (tamanho e presença global) – respondem por quase metade das menções (46%). Em outras palavras, no material analisado foram identificadas 345 menções a características da empresa e do trabalho, sendo 160 (46%) relativas a somente quatro atributos, de apenas duas categorias.

Levando em conta esse primeiro ponto de contato entre o candidato e o programa de *trainee*, tal resultado indica uma baixa diferenciação entre as empresas. Dessa forma, o candidato que leva em conta essa comunicação no processo de escolha dos programas aos quais irá se candidatar fica sem parâmetro de diferenciação e sem informação para fazer uma escolha mais consistente com suas aspirações.

Isso tende a ser ruim para ambas as partes. Se por um lado, as empresas não conseguem se diferenciar em relação à concorrência (considerando-se que estão em busca do mesmo tipo de profissional), por outro deixam os jovens sem saber quais delas estariam mais alinhadas às suas expectativas.

4.2. Dimensões da demanda – características esperadas do *trainee*

Com relação à demanda, ou seja, aos aspectos que a empresa considera importantes ou necessários num *trainee*, foram identificadas e analisadas 12 categorias, apresentadas no Quadro 2. Alguns aspectos citados por poucas empresas e não pertinentes às demais categorias foram classificados como “outros”, incluindo habilidade de negociação, foco no cliente, ética e transparência.

Quadro 2 – Características esperadas do *trainee* – Categorias e respectivas descrições

Ordem	Categoria	Descrição
1	Agente de mudança	Agente de mudança, sem medo de impulsionar mudanças.
2	Ambição de carreira	Querer crescer, querer se destacar, querer se desenvolver.
3	Comprometimento e foco em resultados	Vibrantes, comprometidos, dinâmicos, determinação, atitude, quer fazer a diferença, proatividade, garra, empenho.
4	Dedicação a uma causa	Querer construir um país ou um mundo melhor, trabalhar por dias melhores, pensa no país, quer transformar o mundo.
5	Espírito Empreendedor	Visão empreendedora, empreendedorismo, espírito empreendedor.
6	Inovação e criatividade	Inovador, criativo.
7	Interesse pelo negócio da empresa	Empresa dá destaque a seu setor de atuação e busca profissional que se identifique com o mesmo.
8	Liderança	Mentalidade de liderança, potencial de liderança.
9	Ousadia	Gosto por desafios, paixão por novos desafios, ousados, corajosos, arrojados.
10	Paixão / brilho nos olhos	Movido pela paixão, apaixonado pela sua profissão, ter brilho nos olhos.
11	Relacionamento interpessoal	Habilidade de relacionamento, trabalho em equipe, gostar de pessoas, cooperação.
12	Visão empresarial	Visão de negócio, visão global.

Fonte: elaboração própria.

Inicialmente, foi avaliado o quanto as empresas se preocuparam em destacar qualidades esperadas ou desejadas dos *trainees*. Vale lembrar que sua inclusão tende a limitar o número de candidatos, por um lado, mas permite à empresa contar com um grupo mais seletivo e alinhado às suas expectativas. Além disso, também ajuda a orientar os jovens na escolha dos processos seletivos a participar.

Conforme aponta a Tabela 2, das 75 empresas, 28 (37%) não especificaram nenhuma característica e outras 29 (39%) especificaram apenas uma ou duas. Em outras palavras, foram poucas as empresas que buscaram detalhar o perfil de candidato que procuram para compor seus quadros.

Tabela 2 – Características esperadas do *trainee* – Quantidade especificada pelas empresas, número absoluto de empresas que especificaram essa quantidade, participação percentual dessas empresas sobre o total e percentuais acumulados dessas participações percentuais

Quantidade de características esperadas do <i>trainee</i> , especificadas pela empresa	Resultado		
	Número de empresas que especificaram essa quantidade	Participação percentual sobre o total	Percentual Acumulado
0	28	37%	37%
1	15	20%	57%
2	14	19%	76%
3	8	11%	87%
4	3	4%	91%
5	4	5%	96%
6	2	3%	99%
7	0	0%	99%
8	1	1%	100%

Fonte: elaboração própria.

Este resultado evidencia uma baixa preocupação por parte das empresas em definir o perfil dos candidatos que desejam. Nesse sentido, cabe questionar a eficácia dessas comunicações no processo de recrutamento, já que a falta de definição do conjunto de candidatos desejado prejudica tanto a empresa quanto os candidatos. Esses tenderão a participar de processos sem saber exatamente o perfil de profissional que a empresa busca, o que pode gerar frustração, além da perda de tempo, de energia e de recursos financeiros para ambas as partes.

Além disso, cumpre resgatar a literatura que trata da congruência de valores e que destaca sua importância para a atração, para a satisfação, para o comprometimento e para o desempenho dos empregados (CARLESS, 2005; CHAPMAN et al. 2005; PIASENTIN; CHAPMAN, 2007). Nesse sentido, seria importante que a empresa, na comunicação com potenciais candidatos, explicitasse não apenas os seus valores centrais, mas também que busca profissionais alinhados a eles.

Com relação às características mais desejadas pelas empresas, observou-se que a ambição e o comprometimento foram as mais citadas, seguidas de ousadia, de inovação e de criatividade. Esse resultado se mostra condizente com o atual ambiente competitivo e com as exigências impostas aos profissionais de alto desempenho. Por outro lado, novamente evidencia pouca diferenciação entre as empresas, já que apenas três características respondem por mais de 50% das menções (ver Tabela 3). Levando em conta que as empresas pesquisadas são bastante diferenciadas umas das outras em relação a tamanho, a setor de atividade e a desafios estratégicos, cumpre questionar se não seria possível um esforço maior de diferenciação.

Tabela 3 – Características dos *trainees* valorizadas pelas empresas – Nomes das características, número absoluto de menções, participação percentual dessas menções sobre o total, e percentuais acumulados dessas participações percentuais

Característica	Número de menções	Participação percentual sobre o total	Percentual Acumulado
Ambição de carreira	27	22%	22%
Comprometimento e foco em resultados	20	17%	39%
Ousadia e ou gosto por desafios	15	12%	51%
Inovação e criatividade	12	10%	61%
Relacionamento interpessoal	9	7%	69%
Espírito Empreendedor	8	7%	75%
Dedicação a uma causa	5	4%	79%
Visão empresarial	3	2%	82%
Paixão, brilho nos olhos	4	3%	85%
Liderança	3	2%	88%
Interesse pelo negócio da empresa	2	2%	89%
Agente de mudança	2	2%	91%
Outras	11	9%	100%
TOTAL	121		

Fonte: elaboração própria.

4.3. Oferta e demanda: uma comparação

Num último exercício de análise, observou-se que as menções relativas à oferta da empresa foram muito superiores aos aspectos relativos à demanda. Foram identificadas 345 menções de oferta e 121 de demanda, conforme mostra a Tabela 4.

Esse resultado indica haver uma maior preocupação das empresas em atrair candidatos para seus programas, relativamente à busca de candidatos mais alinhados aos seus objetivos e às suas características internas. Isso talvez ajude a explicar a grande quantidade de inscrições para determinados programas (ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011) e também o fato de que os jovens tendem a se inscrever para um grande número de programas. Pesquisa realizada por Oliveira e Barbosa (2012), com 94 jovens candidatos,

trainees e *ex-trainees*, mostrou que mais de 30% participaram de oito ou de mais processos seletivos.

Tabela 4 – Quantidade de empresas por número de atributos destacados na comunicação

Nº de atributos destacados	Quantidade de empresas	
	Atributos de Oferta	Atributos de Demanda
0		
1	4	15
2	9	14
3	11	8
4	16	3
5	13	4
6	9	1
7	6	-
8	2	2
9	1	-
10	4	-
Total de atributos	345	121
Nº de empresas	75	75
Média	4,6	1,6

Fonte: elaboração própria.

Considerando-se a oferta, a empresa que mais destacou benefícios e vantagens do programa fez uso de 10 das 20 categorias presentes no estudo. Em média, as empresas apontaram 4,6 características em sua comunicação. Ao discutir os conceitos de *overpromise* e *underpromise* - ou seja, excesso ou carência de promessas - Shaheen (2010) aponta que ambos são prejudiciais à empresa. Enquanto o primeiro tende a atrair bons profissionais, mas compromete sua retenção, o segundo implica a dificuldade de atração de candidatos qualificados. Nesse sentido, é importante que a empresa desenvolva uma promessa ou uma proposta de valor atraente, mas que também seja capaz de cumprir.

A título de exemplo, destaca-se abaixo a comunicação de uma das empresas que mais apontou atributos de oferta – aqui foram identificadas 10 das 20 categorias presentes no estudo.

Esta é a chance de mostrar que atitude é para Jovem Empreendedor que atua e executa projetos desafiadores de alta relevância e grande visibilidade, passa por sessões de coaching individuais, participa de diversos treinamentos em área foco do negócio e alavanca a carreira na maior empresa de odontologia da América Latina. A OdontoPrev, com uma história de mais de duas décadas de sucesso, é uma empresa que cresce cada vez mais putada em pessoas e sustentabilidade. Opera no México e no Brasil como líder absoluta em planos odontológicos, com mais de 5 milhões de beneficiários e qualidade reconhecida por 6.000 clientes corporativos.

Isso é motivo de orgulho para nós e resultado de uma equipe com brilho nos olhos, comprometida em trabalhar com pensamento inovador e alto nível de energia. Venha descobrir os motivos de sorrir para o futuro em uma empresa que valoriza seu talento! (Anúncio da OdontoPrev)

Por outro lado, houve empresas que foram mais focadas na sua comunicação, conforme os exemplos a seguir.

A transformação que o mundo precisa começa por você. Participe do programa Natura de trainee ou estágio 2011 e faça a diferença. (Anúncio da Natura)

O grupo Positivo está buscando jovens talentos para assumir posições estratégicas em suas empresas. O Programa de Trainee 2012 do Positivo é uma grande oportunidade para quem tem grande ambição profissional e deseja uma carreira de sucesso! (Anúncio do grupo Positivo)

5. Considerações Finais

O presente trabalho teve, por objetivo, analisar o conteúdo da comunicação de anúncios e de cartazes informativos de processos seletivos para programas de *trainees*. Os resultados mostraram cenário preocupante, tendo em vista as evidências apontadas na literatura a respeito dos determinantes da eficácia do processo de recrutamento e da importância do encaixe pessoa-organização.

Os anúncios dos programas de *trainee* muitas vezes são o primeiro contato dos candidatos com as características da empresa, do trabalho e do programa em si. Representam, portanto, uma valiosa oportunidade para as empresas destacarem aquilo que têm a oferecer, e também o tipo de profissional de que precisam para compor seus quadros. Segundo Collins e Stevens (2002), a comunicação pode exercer papel relevante na eficácia do processo, se adequadamente utilizada.

A empresa que não deixa claro qual é sua proposta de valor pode confundir potenciais candidatos ou atrair aqueles cujos valores e aspirações não estão necessariamente alinhados à sua cultura e àquilo que ela pode oferecer. Segundo pesquisas que tratam dessa questão, os encaixes pessoa-trabalho e pessoa-organização são importantes fatores preditivos não apenas da permanência do empregado na empresa, como também de seu desempenho (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; PIASENTIN; CHAPMAN, 2007; VANDENBERGHE, 1999).

Além disso, ao fazer promessas que não é capaz de cumprir, a organização corre o risco de perder seus novos *trainees*. Uma oferta atraente cria expectativas que, se não cumpridas, podem gerar frustração e desapontamento, levando o profissional a deixar a empresa (BREAUGH, 2008; RYNES; BARBER, 1990). Isso implica, naturalmente, custos significativos, pois, além da perda dos investimentos em treinamento e em desenvolvimento, novos gastos com processos seletivos serão necessários para repor os profissionais perdidos (CASCIO; BOUDREAU, 2010). Diversos estudos têm mostrado que a

visão realista do trabalho (em inglês, *realistic job preview*) é um importante determinante da eficácia do processo de recrutamento (EARNEST; ALLEN; LANDIS, 2011; PHILLIPS, 1998; RYNES; BARBER, 1990).

Como implicação prática, é importante destacar que as organizações que buscarem enfatizar – em todos os momentos e pontos de contato com candidatos potenciais – aquilo que efetivamente podem entregar (sua oferta) e os valores e características pessoais que são essenciais para o desempenho e a integração à empresa (sua demanda) terão mais chances de atrair profissionais adequados, e de retê-los e engajá-los por mais tempo.

Como limitação, cumpre apontar que a presente pesquisa avaliou apenas o primeiro ponto de contato da empresa com seus potenciais candidatos – os cartazes e anúncios informativos de seus programas de *trainees*. Naturalmente, é muito provável que as dimensões da oferta e as expectativas da empresa em relação aos futuros *trainees* sejam mais detalhadas nas etapas seguintes do processo seletivo. Nesse sentido, estudos futuros poderiam acompanhar todas as etapas do processo, de forma a avaliar se e de que forma as organizações constroem sua proposta de valor, e ainda como procuram destacar o perfil de profissional desejado.

Outra questão não contemplada nesse trabalho refere-se à eficácia dos programas de *trainee*. Pesquisas futuras poderiam avaliar os níveis de retenção desses jovens profissionais, além de seu engajamento e de sua adequação à empresa, relativamente aos custos envolvidos – que não são poucos.

Referências

- ABREU, Y. I. F., MENERGON, L. F., ANDRADE, J.; MIYAZAKI, M. "Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...": análise de conteúdo de anúncios de estágio e trainee. In: XXVIII Encontro da ANPAD, **Anais ...**, Curitiba: ANPAD, 2004.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. M. T. S., SILVA, M. P., FISCHER, A. L., DUTRA, J. S., VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. IN: VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, **Anais**, Florianópolis: ANPAD, 2010.
- BERTHON, P., EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.
- BITENCOURT, B. M. **Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2011.
- BREAUGH, J. A.; STARKE, M. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 405-434, 2000.
- BREAUGH, J. A. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008.
- BROWN, P.; HESKETH, P. **The Mismanagement of Talent**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- CAPPELLI, P. **Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty**. Boston: Harvard Business Press, 2008.

- CARLESS, S. A. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 3, p. 411-429, 2005.
- CARTWRIGHT, S.; HOLMES, N. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 199-208, 2006.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CELANI, A.; SINGH, P. Signaling theory and applicant attraction outcomes. **Personnel Review**, v. 40, n. 2, p. 222-238, 2011.
- CHAMBERS, E. G., FOULON, M., HANDFIELD-JONES, H, HANKIN, S. M.; MICHAELS III, E.G. The War for Talent. **The McKinsey Quarterly**, n. 3, p. 44-57, 1998.
- CHAPMAN, D. S., UGGERSLEV, K. L., CARROLL, S., PIASENTIN, K.; JONES, D. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 928-944, 2005.
- COLLINS, C. J.; STEVENS, C. K. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p. 1121-1133, 2002.
- CONFERENCE BOARD. **Engaging employees through your brand**. Research Report 1288-01-RR, New York: The Conference Board, 2001.
- EARNEST, D. R.; ALLEN, D. G.; LANDIS, R. S. Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 4, p. 865-897, 2011.
- EDWARDS, M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**, v. 39, n. 1, p. 5-23, 2009.
- ESTEVES, S., MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. **Carreira: Você está cuidando da sua?** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.
- EWING, M. T., PITT, L. F., DE BUSSY, N. M.; BERTHON, P. Employment branding in the knowledge economy. **International Journal of Advertising**, v. 21, n. 1, p. 3-22, 2002.
- EXAME. **Especial Trainees**. Revista Exame, ed. 998, 2011a.
- EXAME. **Exame Maiores & Melhores**. Edição especial, 2011b.
- FRANCO, M. A. **Congruência entre valores pessoais e organizacionais e sua correlação com a qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresa do setor médico-hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-MG. Belo Horizonte, 2008.
- GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. C. O. L. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees. In: XXIX Encontro da ANPAD, **Anais ...**, Brasília: ANPAD, 2005.
- GUTHRIDGE, M., KOMM, A.; LAWSON, E. Making talent a strategic priority. **The McKinsey Quarterly**, n. 1, p. 49-59, 2008.
- HILTROP, J. M. The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 422-430, 1999.
- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.
- LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 1, p. 75-102, 2003.

- MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. O. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013.
- MONTGOMERY, D. B.; RAMUS, C. A. Calibrating MBA job preferences for the 21st century. **Academy of Management Learning and Education**, v. 10, n. 1, p. 9–26, 2011.
- MOROKO, L.; UNCLES, M. D. Employer branding and market segmentation. **Journal of Brand Management**, v. 17, n. 3, p. 181-196, 2009.
- OLIVEIRA, A. R. **Início da carreira organizacional**: um estudo de programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras. Tese de doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- OLIVEIRA, L. B.; BARBOSA, L. M. G. **Por que ser trainee?** Pesquisa não publicada, 2012.
- ORLITZKY, M. Recruitment Strategy. In: BOXALL, P., PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press, 2007.
- PIASENTIN, K. A.; CHAPMAN, D. S. Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person–organization fit. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 2, p. 341-354, 2007.
- PHILLIPS, J. M. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 673–690, 1998.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; BITENCOURT, B. M. Aprender, crescer, competir: representações sociais de jovens universitários sobre os programas trainee. In: XXXVII Encontro da ANPAD, **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- RYNES, S. L.; BARBER, A. E. Applicant attraction strategies: An organizational perspective. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 286-310, 1990.
- SHAHEEN, J. Issues of employment branding and the psychological contract: A discussion. **Journal of Corporate Recruiting Leadership**, v. 5, n. 7, p. 7-13, 2010.
- SILVA, M. M. Programa de trainee: uma questão de “currículo”. **Boletim do SENAC**, v. 24, n. 2, p. 37-45, 1998.
- SOVINA, J.; COLLINS, C. J. The effects of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes. **Academy of Management Proceedings**, Academy of Management, p. B1-B6, 2003.
- STEFANO, F., KROEHN, M.; OSCAR, N. Como vencer o apagão de mão de obra. **Revista Exame**, 16 de novembro, 2011.
- TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n.1. p. 105-122, 2003.
- VANDENBERGHE, C. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 2, p. 175-184, 1999.
- VOCÊ S/A. Especial Trainees. Revista Você S/A, ed. 158, 2011.