



## A PERCEÇÃO DOS PSICÓLOGOS SOBRE A INSERÇÃO DE *TRAINEES* EM ORGANIZAÇÕES DO OESTE PARANAENSE

RAYCIK, Laís.<sup>1</sup>  
MARQUESIN, Mahyara Chiarello.<sup>2</sup>  
SCHNEIKER, Thaisa da Silva.<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho disserta a respeito da inserção de *Trainees* no mercado de trabalho e a percepção dos psicólogos envolvidos neste processo, contextualizando as gerações citadas na literatura, dando ênfase ao perfil da geração *Y*, a qual corresponde a maioria dos candidatos a *Trainees* da atualidade, bem como a atuação destes profissionais no mercado de trabalho. Foi abordado o papel do psicólogo no recrutamento e seleção, treinamento e integração, avaliação e efetivação, visando a retenção destes talentos, a fim de preencher cargos estratégicos dentro destas organizações. Para isso, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, de natureza exploratória e descritiva em organizações localizadas no Oeste paranaense, com a utilização de entrevista semiestruturada buscando gerar dados que demonstrem a importância e a participação do psicólogo neste programa. Os dados foram analisados através da transcrição das informações coletadas, descritos por meio da construção de categorias e subcategorias. Após transcritos, utilizou-se trechos dos relatos da entrevista semiestruturada para interpretar a percepção dos mesmos, tendo como embasamento a literatura consultada ao longo da elaboração deste trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Trainees*; Geração *Y*; Atuação do psicólogo; Mercado de trabalho.

## PERCEPTION OF PSYCHOLOGISTS ABOUT INSERT OF TRAINEES IN ORGANIZATIONS OF PARANÁ WEST

### ABSTRACT

This present study discusses about of *Trainee* insert in job market and the perception of psychologists involved in this process, contextualizing generations cited in literature, emphasizing to the profile of “*Y*” generation, which corresponds most candidates *Trainee* of present, and the performance of these professionals in job Market. Been approached the role of the psychologist in the recruitment and selection, coaching and integration, evaluation and effective, aimed at talent retaining, order to fill strategic positions within organizations. To this, was performed a qualitative research, of exploratory and descriptive origin, in western Parana companies, using semi structured interview, aimed data collect demonstrating the importance and the participation of psychologists in this program. Data were analyzed by transcription of the information collected, described by construction of categories and subcategories. After transcript, was used parts of interview reports to interpret their perception, having as basis the literature consulted along of development of this study.

**KEY - WORDS:** *Trainees*, *Y* generation, performance psychologist, job market.

<sup>1</sup>Orientadora professora mestre em psicologia, E-mail: laisraycik@hotmail.com.

<sup>2</sup>Bacharelanda em Psicologia pelo Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, maya.psico@hotmail.com.

<sup>3</sup>Bacharelanda em Psicologia pelo Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, thaisadasilvasc@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um tema amplamente discutido na atualidade, em especial a gestão da geração Y, e este destaque justifica-se pela ampla gama destes profissionais atuando no mercado de trabalho. As limitações encontradas para gerir os Y situam-se na retenção e treinamento destes profissionais, que perpassam os tradicionais modelos de gestão e em decorrência de suas características, fomentam atualizações e adaptações (CORDEIRO, 2012).

Neste contexto surgiram os programas de *Trainees*, que buscam potencializar as habilidades dos jovens Y, focando na capacitação dos mesmos para ocupar determinadas funções dentro das organizações. Segundo Maciel (2010), os jovens desta geração carregam como característica, a busca por uma rápida ascensão nas organizações. E desta forma veem nos programas de *Trainees* uma alternativa para alcançar tal objetivo.

Após análise do material bibliográfico sobre os *Trainees*, percebeu-se a escassez de estudos que abordam a atuação do psicólogo nestes programas. Com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento científico da área, o presente trabalho propõe-se a analisar a visão dos psicólogos organizacionais, que atuam ou atuaram com *Trainees*, buscando estabelecer um panorama geral sobre o tema e descrever a função do psicólogo neste processo. Neste sentido, será necessário ultrapassar as definições que envolvem a temática e desvendá-la sob uma nova perspectiva, avaliando sua efetividade e seus resultados.

Este aspecto avaliativo dos fatores empíricos, faz-se necessário pois os programas, do ponto de vista teórico são excelentes, Bitencourt (2012) aponta danos financeiros para as organizações na implementação destes, em decorrência dos altos investimentos envolvidos na qualificação destes profissionais. Os agravamentos iniciam-se quando os jovens pedem demissão, e todo o dispêndio de tempo, qualificação e dinheiro, torna-se um prejuízo para a organização. No entanto, segundo Vianna (2014) as organizações estão buscando compreender os fatores que interferem na retenção dos jovens, e os meios para efetivar estes talentos na organização.

Neste sentido, a relevância social da pesquisa consiste em refletir sobre práticas de gestão que aumentem a eficiência destes programas, e reduzam possíveis prejuízos para a organização. Para cumprir com os objetivos a que se propõe, utilizar-se-á da visão dos psicólogos organizacionais que atuam ou atuaram com os programas de *Trainees*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO OU FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo “geração” abrange um grupo de indivíduos que nasceram no mesmo período, e que por terem vivenciado momentos históricos semelhantes, compartilham valores e padrões de comportamento, que afetam diretamente o ambiente de trabalho. Usualmente o intervalo entre as gerações é em torno de 25 anos, no entanto verifica-se que em geral não se tem utilizado este intervalo, na classificação dessas “gerações” (ANDRADE et al, 2012).

A conceitualização das gerações tem suas bases na cultura norte-americana. Para compreender as interações estabelecidas entre as gerações é necessário analisar os pressupostos, os valores e as prioridades de cada uma, pois estas são um reflexo do período histórico que viveram. Desta forma cada geração possui suas peculiaridades (CHIUZI et al, 2011).

As gerações são divididas em quatro principais. A primeira é a geração dos veteranos, a segunda é a geração dos Baby Boomers, a terceira geração citada é a geração X e a última geração estudada é a geração Y (ANDRADE et al. 2012; CHIUZI et al. 2011; SILVA et al. 2011). Entre os autores não há um acordo sobre os períodos que demarcam cada geração.

A geração dos veteranos é a única geração que possui um consenso entre os autores sobre o período determinado de seu início e seu término - de 1925 a 1946 (ANDRADE et al. 2012; CHIUZI et al. 2011; SILVA et al. 2011). Esta geração engloba os nascidos antes e durante a Segunda Guerra Mundial e se caracterizam por possuírem como valores: posturas embasadas em princípios éticos e morais, e a valorização da família. Estes indivíduos são detentores da memória coletiva das empresas, e quando exercem a liderança, esta tende a ser de forma autoritária (CHIUZI et al. 2011). Silva et al. (2011), cita ainda a predominância de certas características como o cumprimento de obrigações, a fidelidade, e o respeito pela hierarquia dentro das organizações.

A geração baby boomers é composta por profissionais que nasceram no pós-guerra, mas não existe ainda um consenso entre os autores que defina o ano de início e de término desta geração. Para Andrade et al. (2012) o período que designa esta geração é de 1946 a 1964. Chiuzi et al. (2011) discorda do período anteriormente relatado quanto ao seu início, afirmando que esta iniciou-se em 1945. Silva et al. (2011) aponta que o início da geração se deu em 1945 e finalizou-se em 1960. Independente do período designado pelos autores estes concordam que os *baby boomers* compartilham valores semelhantes. Os indivíduos desta geração valorizam primeiramente o trabalho, seus modelos de gestão são baseados em hierarquia, além disso, são fiéis às políticas

corporativas. Esta geração busca estabilidade no emprego. São hábeis no trabalho em equipe e ao exercerem lideranças propagam as teorias participativas e motivacionais (ANDRADE et al. 2012).

A geração X se desenvolveu em meio a constantes mudanças sociais e evolução tecnológica. Contudo, há muitas divergências no estabelecimento do período que determina esta geração. Silva et al. (2011) afirma que esta geração é formada por indivíduos que nasceram de 1960 a 1979. No entanto, contrariando o autor citado acima, Andrade et al. (2012) aponta que o início desta geração se deu em 1965. Segundo Chiuzi et al. (2011) a geração X é determinada pelo período de 1965 a 1981.

Como influência do contexto em que viveram, a geração X é composta por jovens interessados em política, fundadores de movimentos sociais, e propagadores de ideais de igualdade. Tornaram-se indivíduos empreendedores, ambiciosos e imediatistas (ANDRADE et al. 2012). No ambiente de trabalho, seu objetivo é atuar de maneira flexível e criativa, buscando a liberdade, a informalidade, as variedades, os desafios e as oportunidades que permeiam o meio laboral (SILVA et al., 2011).

### 2.1.1 Geração Y

Os autores não são unânimes em designar um período específico que delimite a geração Y. Neste sentido, para Andrade et al. (2012) esta geração é composta por indivíduos que nasceram entre as décadas de 1980 e 1990. Entretanto, Chiuzi et al. (2011) enquadra esta geração no período de 1982-2003. Divergindo de ambos os autores mencionados, Silva et al. (2011) afirma que a geração Y teve início no ano de 1979 e encerrou-se em 2000.

Segundo Oliveira et al. (2013), a geração Y é composta por indivíduos ativos, dinâmicos e responsáveis, que se desenvolveram no meio tecnológico e desta forma sempre estão em busca da inovação. Desempenham funções de liderança sempre de forma democrática e objetiva. Se caracterizam por serem gestores equilibrados e que se baseiam nos princípios de confiança e feedback. Neste sentido, Andrade et al. (2012) caracteriza os integrantes dessa geração como flexíveis, impacientes, egocêntricos, produtivos, questionadores e autoconfiantes. Silva et al. (2011) define que, esta geração engloba indivíduos: ousados e que buscam desafios, imediatistas, ambiciosos e insatisfeitos, competentes e ágeis na tomada de decisões. A Tabela 01 mostra as principais características de cada geração:

**Tabela 01** - Características das gerações

<b>Geração</b>	<b>Características</b>
GERAÇÃO DOS VETERANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posturas embasadas em princípios éticos e morais;</li> <li>- Valorização da família;</li> <li>- Liderança autoritária;</li> <li>- Cumprimento de obrigações;</li> <li>- Fidelidade à organização;</li> <li>- Respeito pela hierarquia.</li> </ul>
<i>BABY BOOMERS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do trabalho;</li> <li>- Respeito a hierarquia;</li> <li>- Fidelidade às políticas corporativas;</li> <li>- Busca pela estabilidade no emprego;</li> <li>- São hábeis no trabalho em equipe;</li> <li>- Lideranças embasadas em teorias participativas e motivacionais</li> </ul>
GERAÇÃO X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessados em política;</li> <li>- Fundadores de movimentos sociais;</li> <li>- Propagadores de ideais de igualdade;</li> <li>- Empreendedores;</li> <li>- Ambiciosos;</li> <li>- Imediatistas;</li> <li>- Flexíveis;</li> <li>- Criativos;</li> <li>- Busca pela liberdade;</li> <li>- Gostam da informalidade, de variedades, de desafios e de oportunidades.</li> </ul>
GERAÇÃO Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ativos e produtivos;</li> <li>-Ágeis na tomada de decisões;</li> <li>-Dinâmicos e flexíveis;</li> <li>-Buscam inovação e desafios;</li> <li>-Liderança democrática e objetiva;</li> <li>-Equilibrados e responsáveis;</li> <li>-Impacientes e insatisfeitos;</li> <li>-Se desenvolveram no meio tecnológico;</li> <li>-Baseiam-se nos princípios de confiança e <i>feedback</i>;</li> <li>-Egocêntricos e ambiciosos;</li> <li>-Questionadores;</li> <li>-Autoconfiantes e ousados;</li> <li>-Competentes e imediatistas.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborada pelas autoras (2016).

Na atualidade, o capital humano é fundamental para o desenvolvimento das organizações, e é neste contexto que surgem os programas de *Trainees* (OLIVEIRA et al. 2013). O termo *Trainee*, é de origem inglesa cujo significado é “treinamento”. A ideia é oferecer treinamento a alguém que possui previamente as habilidades necessárias (VIANA, 2014). Os primeiros registros destes

programas, no Brasil, se deram por volta de 1960, e iniciaram-se em multinacionais (ROCHA, 2008 apud MARTINS, 2008).

Os programas de *Trainees* para Beckedorff e Souza (2013), foram elaborados a partir da teoria do desenvolvimento organizacional. Para o referido autor a teoria do desenvolvimento organizacional, é concebida como um conjunto de conceitos, que visava a ampliação das habilidades e dos recursos do sujeito, da organização e do ambiente. Esta teoria propaga que é a partir da valorização dos sujeitos, que ocorreram as mudanças na organização, incluindo aqui o estudo do comportamento humano, como ponto chave para o desenvolvimento organizacional. Assim, esta teoria tem como princípio conciliar os objetivos da organização com os objetivos dos funcionários (BECKEDORFF e SOUZA, 2013).

Estes programas geram benefícios tanto para as organizações quanto para os profissionais. Conforme relata Vieira (2011), é visando estas recompensas, que as organizações investem pesado na capacitação dos *Trainees*. Bitencourt et al. (2014a) aponta que as organizações oferecem aos participantes do programa inúmeros benefícios, que comumente não receberiam se fossem contratados sem o intermédio do mesmo, como salários altos, que ultrapassam a média salarial de profissionais recém-formados. Neste sentido, busca-se converter os investimentos nos *Trainees*, em desenvolvimento organizacional.

Segundo Cavazza et al. (2014) a ascensão econômica do nosso país, alinhado com as mudanças oriundas da globalização, gerou uma demanda por profissionais mais capacitados. Identificar profissionais talentosos passou a ter fundamental importância para as empresas que necessitam acelerar o seu desenvolvimento sem reduzir a qualidade de seus serviços. Neste contexto, destaca-se o surgimento e o crescimento dos programas de *Trainees*.

O programa *Trainee*, tem como principal atrativo para os candidatos, a possibilidade de obter êxito profissional, de forma rápida, e em grandes empresas, normalmente multinacionais. Além disso, participar destes programas agrega valor ao currículo dos profissionais (VIEIRA, 2011). Bitencourt et al. (2014a), em um estudo, que avaliou a percepção de *Trainees* e ex-*Trainees* sobre o programa, identificou os fatores que motivam os jovens a adentrarem no programa, dentre os fatores se destacaram a possibilidade de começar a carreira com altos salários e obter experiência e qualificação diferenciada (por meio de cursos, pós-graduação, etc.). A qualificação citada, é custeada pela organização, sendo comumente, oferecida apenas, a *Trainees*.

O objetivo do programa é selecionar jovens que se enquadrem no perfil da organização, pois como estes ocuparão cargos estratégicos dentro da mesma, serão responsáveis, futuramente, pelo

crescimento da empresa e pela propagação da cultura organizacional (BECKEDORFF e SOUZA, 2013; TEIXEIRA e JESUS, 2015). Sendo assim, os *Trainees* possuem características de personalidade semelhantes. A Tabela 02 apresenta estas características.

**Tabela 02** - Características dos *Trainees*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtivos;</li> <li>• Aplicados;</li> <li>• Visionários;</li> <li>• Comunicativos;</li> <li>• Inteligentes;</li> <li>• Sabem trabalhar em equipe;</li> <li>• Éticos, maduros, proativos;</li> <li>• Buscam o aprendizado constantemente;</li> <li>• Líderes;</li> <li>• Valorizam a organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São de classe média;</li> <li>• Tem formação em universidades reconhecidas;</li> <li>• Obtiveram notas boas na graduação;</li> <li>• São competitivos;</li> <li>• Ambiciosos;</li> <li>• Flexíveis;</li> <li>• Valorizam primeiramente a obtenção de satisfação por meio do trabalho;</li> <li>• Inovadores.</li> </ul>
---	--

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2016).

As organizações procuram jovens flexíveis e que se adaptam facilmente. Segundo Dobermann (2005) esta característica é subjetiva, e dificilmente adquirida nos processos de formação universitária. De acordo com Bitencourt (2011), os programas de *Trainees* são uma oportunidade para obtenção de experiência profissional, uma vez que não é exigida experiência prévia. A autora destaca ainda que, o candidato deve ser recém-formado, pois a maioria dos anúncios deste programa, requer que o profissional esteja formado no máximo há dois anos.

A busca dos programas, por jovens com este perfil, aumenta a competitividade dos mesmos, durante a seleção e no decorrer do programa, pois apenas os que apresentarem um diferencial, ocuparão altos cargos. Sendo assim, é necessário, que eles mostrem um “algo a mais” para a organização. Neste sentido, os jovens egressos do ensino superior que não preenchem os requisitos citados anteriormente, são desclassificados (BITENCOURT et al. 2014b).

Diante disso, torna-se entendível que o candidato precisará se identificar com a empresa que pleiteia, além de participar do processo seletivo. Da mesma forma, a empresa também se mostra disposta a absorver um pouco do perfil do candidato, considerando que estas características devem ser de interesse da organização, uma vez que para assumir uma característica do candidato, primeiramente o mesmo tem que se adequar aos objetivos da organização (CAVAZZA et al. 2014).

O trabalho para estes jovens deve estar atrelado à satisfação. Desta forma, como relata Bitencourt et al. (2012), para eles o sucesso em uma organização só é possível, se os valores da organização, coincidirem com os valores pessoais dos mesmos. Segundo Bitencourt et al. (2014b) os *Trainees*, normalmente, são oriundos de cursos específicos como graduação em Administração, Ciências Contábeis e Econômicas, Comunicação Social e Engenharias. No entanto, a preferência por profissionais destes cursos, não anula, a possibilidade de participação de jovens de outros cursos.

Sendo assim os programas de *Trainees*, têm sido uma alternativa para o recrutamento, seleção e retenção de profissionais que tragam valores de competitividade e que buscam a excelência em desempenho humano, visando desenvolver competências que possibilitem exercer funções de liderança dentro da estrutura funcional da organização (SOUSA, 2011). A seleção dos *Trainees* é extremamente criteriosa e dividida em fases. As fases que comumente compõem a seleção são: inscrição, análise do currículo, provas, avaliação de habilidades e comportamentos, por meio de dinâmicas de grupos, e entrevistas com os gestores da organização (BECKEDORFF e SOUZA, 2013).

O programa é usualmente bem visto por organizações e por jovens em formação ou egressos do ensino superior, no entanto, isto não exclui a possibilidade de falhas em sua implantação na organização, ou na compreensão do funcionamento dos programas por parte dos jovens, o que pode gerar prejuízos para ambos os lados (BITENCOURT et al. 2014b). Dentre os fatores que geram frustração nos jovens com os programas de *Trainees*, Bitencourt et al. (2012) cita que se destaca o não cumprimento das expectativas e promessas feitas na seleção, e o baixo grau de reconhecimento das atividades exercidas pelos *Trainees* por parte da organização (BITENCOURT et al. 2012). Além disso, um ponto que gera conflito entre *Trainees* e organização, é que após uma rígida seleção e um longo período de treinamento, em muitas empresas todos os *Trainees* são contratados, muitas vezes independente do esforço empregado (GALLON e BIRENCOURT, 2015).

A Tabela 03 a seguir, apresenta, de forma esquematizada e objetiva os benefícios para a organização e para o *Trainee*, bem como os prejuízos para a organização e para os *Trainees* com a implantação do programa.



**Tabela 03** - Características do Programa de *Trainees*

<p><b>BENEFÍCIOS PARA OS <i>TRAINEES</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar uma carreira de sucesso em uma empresa bem-conceituada no mercado;</li> <li>• Valorização do currículo dos jovens que participam do programa;</li> <li>• Bons salários;</li> <li>• Rápida ascensão na carreira;</li> <li>• Capacitação contínua.</li> </ul>	<p><b>BENEFÍCIOS PARA ORGANIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagação da cultura organizacional;</li> <li>• Capital humano qualificado;</li> <li>• Profissionais hábeis na resolução de problemas de acordo com a estrutura da empresa;</li> <li>• Investimentos revertidos em resultados;</li> <li>• Aquisição de profissionais que se destacam no mercado;</li> <li>• Renovação do quadro estratégico por meios dos novos funcionários.</li> </ul>
<p><b>PREJUÍZOS PARA OS <i>TRAINEES</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não cumprimento das expectativas e promessas feitas na seleção;</li> <li>• Baixo grau de reconhecimento das atividades exercidas pelos <i>Trainees</i> por parte da organização;</li> <li>• Poucos desafios durante o programa;</li> <li>• Organização despreparada estruturalmente para implementar o programa e qualificar os jovens.</li> </ul>	<p><b>PREJUÍZOS PARA A ORGANIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Danos financeiros gerados pela perda destes profissionais (quando os mesmos pedem demissão).</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2016).

Estes jovens profissionais foram configurados por gerações que modificaram a visão mecanicista do trabalho, por uma visão mais flexível, na qual o trabalho não é só uma forma de sobrevivência econômica, mas razão de contentamento e desenvolvimento pessoal. Nesse contexto, nota-se a importância de programas de retenção de talentos que venham a conciliar com a oportunidade de carreira que a geração Y visa encontrar (KLEINERT, 2013).

### 2.1.3 Mercado de Trabalho

Por mercado de trabalho podemos considerar a relação entre colaboradores e organizações, contudo, o entendimento sobre mercado de trabalho está diretamente ligado a visão de um “local” onde oferta e demanda de emprego se confrontam, e as quantidades oferecidas e demandadas se

ajustam em função do preço, ou seja, dos salários no mercado de trabalho (OLIVEIRA e PICCININI, 2011). Um dos objetivos da globalização foi auxiliar os países a explorarem novos mercados e conseqüentemente outras formas de progredir e lucrar, em virtude deste processo e mudanças aceleradas, torna-se fundamental conhecer o surgimento de cada geração no cenário mundial, e identificar as influências sobre elas. No cenário atual, as organizações visam profissionais conectados com novas tecnologias e contribuindo com a organização (MELO et al. 2013).

Müller e Dewes (2012) relatam que o mercado de trabalho passa por um período de novas inserções de jovens, estes por sua vez, pertencentes a uma geração diferenciada das anteriores, a chamada geração Y. A inserção desses jovens no mundo do trabalho gerou uma discussão no âmbito das ciências humanas, especialmente nos impactos gerados na dinâmica das organizações, bem como identificou as implicações do ingresso desses indivíduos, contribuindo para uma nova concepção de mercado de trabalho.

A geração Y, o trabalho é mais que uma fonte financeira, é também uma fonte de satisfação e aprendizagem. Essa geração possui esse conceito de trabalho baseado em um contrato psicológico, diferente do instituído pelas gerações anteriores. O autor ressalta ainda que a geração Y gosta de lucrar com atividades que muitos consideram hobby, isso modifica o conceito de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, características do meio organizacional apreciado pelas gerações anteriores. As organizações enfrentam o desafio de conciliar grupos heterogêneos, consolidados em decorrência das diversidades no mercado de trabalho, portanto, espera-se das organizações uma reestruturação de políticas e práticas de gestão de pessoas (Melo et al. 2013).

Podemos afirmar que os conflitos de relacionamentos e tarefas estão ligados, sendo que o primeiro se refere à animosidade entre os profissionais do grupo, pois diferem-se em relação a personalidade ou disposição, e o segundo está ligado a desacordos sobre algum projeto ou forma de execução de um trabalho (SIQUEIRA, 2014).

#### 2.1.4 Psicologia Organizacional e do Trabalho

A carreira de um psicólogo inicia-se muito antes dele adentrar em uma organização, aliás, ela se define muito antes dele tomar a decisão de qual carreira seguir. Ao citarmos a carreira de um psicólogo organizacional, estamos falando de um profissional que atuara com o capital humano de uma engrenagem complexa que é uma organização (PACHECO, 2013).

A psicologia organizacional e do trabalho é o campo de atuação da psicologia no ambiente de trabalho, e tem estreita ligação com o setor administrativo. Este campo de atuação não busca enquadrar o indivíduo no trabalho, mas sim aperfeiçoar as qualidades dos sujeitos. O preceito é de que as alterações no comportamento individual iram refletir no ambiente de trabalho e assim respectivamente (ZANELLI, 2002).

O campo de atuação do psicólogo organizacional é muito amplo e ultrapassa os tradicionais modelos de recrutamento e seleção se estendendo para domínios como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, qualificação profissional, condições de trabalho, relações trabalhistas, transformações organizacionais, comportamento organizacional, etc., contudo estas práticas só se tornam possíveis, se planejadas e articuladas em conjunto com uma equipe multiprofissional. O psicólogo ao atuar nesta equipe precisa estar embasado em uma postura ética e flexível, priorizando sempre o bem-estar dos trabalhadores (ZANELLI et al. 2004).

A deterioração permanente do clima organizacional, sem a devida procura pelos elementos que causam a mesma, tende a ser cada vez mais turbulenta, de tal forma que uma equipe profissional não evolua positivamente. Neste sentido, torna-se decisivo o papel que um psicólogo organizacional pode exercer na organização, contribuindo para diminuir as causas de conflitos e falhas na comunicação interna (PIRES, 2009).

Neste sentido o psicólogo organizacional buscará potencializar as habilidades dos trabalhadores e também propiciar condições para que estes ampliem seu desempenho profissional. Entende-se por fim que o objetivo primordial da psicologia organizacional é compreender o comportamento do indivíduo no trabalho, articulando práticas que contribuam para a saúde mental dos trabalhadores (ZANELLI et al. 2004).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, exploratória e qualitativa. O pilar da pesquisa qualitativa é a análise contextual que os participantes efetuam do ambiente no qual está sendo realizado o estudo. Estas técnicas visam analisar determinado conteúdo por meio da apreciação, compreensão, e avaliação dos dados e é funcional para validar ou invalidar teorias e hipóteses (PALMEIRA, 2015).

Desta forma, a pesquisa qualitativa não visa à mensuração dos dados, mas sim exposição dos fatores que envolvem o estudo por parte dos participantes de forma explicativa e de acordo com

a visualização que os mesmos possuem das variáveis observadas em suas rotinas organizacionais (FLICK, 2009). A pesquisa exploratória encontra-se na fase preliminar com intuito de proporcionar maior número de informações sobre o tema pesquisado, facilitando a delimitação do mesmo, orientando os objetivos e a formulação das hipóteses ou até mesmo um novo foco para o assunto. Geralmente, são realizadas através de pesquisas bibliográficas e envolvem experiências práticas com o problema pesquisado (PRODANOV e FREITAS, 2013).

A coleta de informações ocorreu por intermédio de entrevistas semiestruturadas. Esta entrevista foi elaborada com base nas bibliografias abordadas neste trabalho. Após a coleta dos dados, os mesmos foram transcritos, elencados em classes e subclasses, para em seguida serem analisados e confrontados com base na literatura. Para realizar análise do conteúdo, fragmentos dos relatos foram expostos no trabalho, o que possibilitou a análise qualitativa. A realização da entrevista foi realizada após à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP).

A análise do conteúdo consiste na união de técnicas de análises das comunicações, sendo estruturada por inúmeros ferramentas, que buscam aumentar a precisão da análise. Este método é passível de adaptações em função do objetivo a que se pretende cumprir. De acordo com esta técnica, o pesquisador deve organizar a análise, ou seja, realizar uma pré análise, explorar a literatura e o discurso disponível, o que tornará possível compreender os resultados. Foi necessário também previamente definir o estilo da pesquisa (qualitativa ou quantitativa), para em seguida dividir o conteúdo em categorias e subcategorias. Estes passos são básicos e necessários para a execução da análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

O primeiro contato foi com o setor de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas das organizações participantes, para verificar se as mesmas atuam ou atuavam com o programa de *Trainee*. Via e-mail foi apresentado o objetivo da pesquisa e a forma como a mesma seria conduzida, em seguida foi solicitado às organizações a autorização para a coleta de dados. Após autorização, foi agendada uma data para a coleta dos dados.

O objetivo desta pesquisa, é compreender qual o papel dos psicólogos que atuam ou atuaram no processo de inserção dos *Trainees* em três organizações de grande porte, localizadas no Oeste do Paraná. Buscando compreender e conceituar historicamente a geração Y, e verificar os processos que envolvem os programas de *Trainees*, como o recrutamento e a seleção, o treinamento e o desenvolvimento, a avaliação, a efetivação e a integração a organização.

A pesquisa abrangeu três psicólogos que atuam ou atuaram com o programa de *Trainee*. Critérios como, sexo e faixa etária dos entrevistados, não serão analisados ou considerados pertinentes na presente pesquisa.

A participação dos psicólogos na entrevista é consensual, e estes têm o direito de se abster a dar respostas para determinadas perguntas da entrevista, ou mesmo desistir de participar da pesquisa, o que não acarretará em danos na relação com os pesquisadores, com o Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz (FAG), ou com a organização de que fazem parte.

A pesquisa não terá um benefício direto imediato, contudo os resultados da mesma serão divulgados para os respondentes e estes dados poderão fornecer elementos para o aperfeiçoamento das práticas relativas à inserção de *Trainees*, sugerindo formas de potencializar a eficácia e a qualidade dos programas.

No decorrer da realização da pesquisa, se ocasionalmente o entrevistado sentir-se lesado de algum modo, ou se este projeto gerar algum prejuízo para o mesmo, buscaremos medidas para retificar estes danos, prezando, em todos os processos que incidem nesta pesquisa, pela confidencialidade e sigilo dos dados, referentes ao participante e a organização.

Os riscos aos entrevistados na pesquisa podem concernir a inerente exposição dos mesmos e do trabalho que estes realizam na organização, neste sentido buscando minimizar estes possíveis danos, os pesquisadores comprometem-se a resguardar o sigilo e a confidencialidade de informações e dados referentes a identidade dos participantes.

A assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), atua como requisito para a inserção do participante na pesquisa. Sendo assim, os participantes tornam-se aptos a responder a entrevista após a assinatura do termo, onde o mesmo declara que está ciente de todas as implicações que envolvem a pesquisa, riscos, benefícios, objetivos entre outros, liberando a futura publicação dos resultados (garantindo o sigilo de informações sobre o participante).

A Resolução CNS 466/2012, embasa a pesquisa com seres humanos, e explícitos critérios éticos a serem seguidos para a realização destas, seguindo esta normativa os dados coletados poderão ser publicados como artigos científicos, desde que o sigilo de informações referentes à identidade dos entrevistados seja mantida (TCLE) (ANEXO B). Os dados (informações/dados colhidos e/ou outros materiais) serão armazenados durante cinco anos, e os responsáveis por armazenarem de forma segura e sigilosa, serão as pesquisadoras.

A entrevista foi realizada nas organizações que sediaram o programa de *Trainee*. Para cumprir os objetivos da pesquisa, o número de participantes estabelecido é o suficiente, pois

possibilitará a explicitação de um panorama geral sobre o programa, realizando comparações entre as características da inserção dos *Trainees* e do papel do psicólogo em cada organização, bem como os resultados obtidos com o programa.

Os resultados da pesquisa serão expostos para a avaliação da banca examinadora, no entanto, prossegue a garantia de sigilo e confidencialidade de informações que por ventura poderão expor as organizações, bem como os participantes. Os dados coletados terão como único fim a análise e discussão dos resultados no respectivo trabalho. Caso não haja adesão por parte do público alvo, o critério utilizado será a suspensão ou encerramento da mesma.

#### 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Como citado nos objetivos, o intuito deste projeto é desvelar o papel do psicólogo organizacional e do trabalho nos programas de *Trainee*, bem como sua percepção sobre o programa, além de propiciar ao leitor maior conhecimento sobre o mesmo e com base nestes objetivos desenvolveu-se a estruturação de uma entrevista qualitativa. Os itens da entrevista foram divididos em categorias e subcategorias, objetivando facilitar a análise de dados. Foram entrevistados psicólogos de duas organizações e estes serão intitulados ao longo da discussão como E1 (entrevistado 01) e E2 (entrevistado 2).

A primeira categoria a ser analisada é “o trabalho do psicólogo no programa *Trainee*”. Esta conta com oito subcategorias e estas serão analisadas a seguir. O primeiro tópico trata do papel do psicólogo como contribuinte na implementação e elaboração do programa de *Trainee* na organização. Observa-se que o discurso da E1 é vago e não define especificamente qual seria esta contribuição. Já a E2 pontuou com clareza a contribuição do psicólogo citando, que o psicólogo tem “... total responsabilidade pelo programa desde o desenho, definição das competências necessárias, e no processo de seleção como um todo...”, argumentando ainda que o mesmo tem como papel administrar e acompanhar o programa, para garantir o sucesso deste. É possível perceber pelo discurso das entrevistadas que o psicólogo exerce papel ativo nesta fase do programa, mesmo que a literatura não aponte ou defina qual seria o papel deste profissional nos programas de *Trainee*.

Os itens que se seguem tratam do processo de recrutamento e seleção dos *Trainees*. Desta forma, buscamos definir qual é a função do psicólogo no processo de recrutamento. Segundo ambas as entrevistadas o psicólogo é atuante no processo de recrutamento, isto pôde ser observado nas falas da E1 e da E2, onde elas declaram ter participado constantemente desta fase.

O formato dos programas de Trainee descritos na literatura converge com o discurso da E2, pois ela expõe que na fase de recrutamento foram realizadas inscrições e provas online, e que a partir deste processo os candidatos eram pré-selecionados e os aprovados seguiam para a etapa de seleção. No entanto o mesmo não é observado na organização da E1, pois os candidatos a Trainee se inscreviam e todos eram chamados, sem etapas prévias, que comumente compõem o formato destes programas. Beckedorff e Souza, (2013), apontam que o processo de recrutamento e seleção dos *Trainees* é muito criterioso. Neste sentido observa-se que o processo de recrutamento, na organização da E1 não segue este critério de rigorosidade, possivelmente por que o objetivo do programa não abarcava um amplo público, mas sim um pequeno público pré-determinado.

Outro processo analisado foi a seleção dos *Trainees*, referente ao mesmo é válido expor que o objetivo do programa, na literatura, é selecionar jovens que se estejam dentro do perfil desejado pela organização, pois como estes jovens serão os futuros gestores, serão responsáveis, pelo desenvolvimento da empresa e pela divulgação da cultura organizacional (BECKEDORFF e SOUZA, 2013; TEIXEIRA e JESUS, 2015).

O psicólogo nesta etapa do programa, aparentemente foi mais atuante, pois E1 e E2 citam que as entrevistas eram realizadas sempre pelas psicólogas. Dentre os processos que envolvem a seleção de *Trainees* é possível perceber que em ambas as organizações foram realizadas, dinâmicas grupais, entrevistas individuais e em ambos os casos durante o processo de seleção outros profissionais participaram da realização da entrevista como observadores, entrevistando ou realizando provas de conhecimentos específicos. Os processos de seleção das organizações pesquisadas diferenciam-se em dois pontos, o primeiro ponto é que na organização da E1 foi realizado a aplicação de um teste psicológico, o que não é citado pela E2. O segundo ponto divergente é referente a realização de uma palestra de abertura para o processo de seleção na empresa da E2. No mais os processos de seleção coincidem.

Segundo Beckedorff e Souza, (2013), o processo de seleção é composto por fases, que usualmente se dividem em: inscrição, análise do currículo, provas, avaliação de habilidades e comportamentos, por meio de dinâmicas de grupos, e entrevistas com os gestores da organização. Desta forma averiguou-se que ambos os programas cumpriram estas etapas de seleção.

Analisou-se em seguida se foram realizados treinamentos para a atuação dos *Trainees* na empresa e qual foi a participação do psicólogo nesta etapa. A E1 informou que não realizou treinamento com os *Trainees*, e que isto ficou a cargo do profissional que acompanhou e instruiu o *Trainee*. Mas não soube informar como este profissional fez as instruções. Já a E2 informou que

foram realizados em torno de doze treinamentos e que cada treinamento era de oito ou dezesseis horas, isto no decorrer do programa, também foram realizadas, orientações em coaching, feedback de perfil profissional, mentoria, job rotation, e on the job. Neste sentido é possível observar que o treinamento dos *Trainees* (por parte dos psicólogos) foi realizado apenas pela segunda organização.

Em seguida, buscou-se verificar se ocorreram treinamentos direcionados aos gestores, sobre como atuar com os *Trainees* e qual foi a participação do psicólogo. A E1 expôs que esta preparação prévia não ocorreu e que apenas foi determinado que aquele gestor iria ser responsável pelo *Trainee*. Já a segunda entrevistada relatou que realizou algumas orientações, mas não foi um treinamento, estas orientações foram realizadas antes do início do programa e no decorrer do mesmo, em forma de workshops e discussões. Desta forma, percebe-se que ambas as organizações não tinham, em sua estrutura de programa, o treinamento dos gestores.

Na literatura consta que a geração Y, que comporta os jovens componentes dos programas de *Trainee*, valoriza organizações que fornecem feedback constante (Oliveira *et al.* 2013), desta forma, buscou-se avaliar se as organizações preocuparam-se em realizar estes feedbacks, bem como identificar o papel do psicólogo neste procedimento. A E1, informou que realizava o feedback somente no final do programa, especificamente na rescisão contratual, com base nas informações repassadas pelos profissionais que acompanharam os *Trainees*. A E2, informou que realizou o feedback com os *Trainees* no início do programa, e foi com base na avaliação de perfil feita na seleção. Desta forma averiguou-se que o feedback foi realizado em momentos diferentes nas organizações pesquisadas, e que em ambas as organizações não foram realizados feedbacks durante o programa. É válido destacar que na segunda organização o feedback não foi sobre o trabalho do *Trainee*, mas sobre seu perfil, avaliado na entrevista de seleção inicial.

Para realizar os feedbacks sobre o desempenho dos *Trainees*, de forma a abranger nestas devolutivas percepções sobre o comportamento dos mesmos, os psicólogos teriam que ter acompanhado o desenvolvimento do *Trainee* no programa, no entanto os dados obtidos apontaram que em ambas as organizações o psicólogo não acompanhou o desenvolvimento do *Trainee*.

A última subcategoria, arguiu sobre a mediação de conflitos, buscando identificar se ocorriam conflitos (entre *Trainees* e demais profissionais da organização) e como estes eram mediados. A primeira entrevistada expos que não sabe informar se aconteceram conflitos, mas relata que ocorreram reclamações, por parte dos gestores, sobre o desempenho do *Trainee* no programa e que a orientação foram que os mesmos tinham que permanecer com os *Trainees*, mesmo com as



queixas. Já a segunda entrevistada argumentou que “...isso é muito natural haver, mas não chamaria de conflito”, mas diria que os mesmos possuíam perspectivas diferentes, reforçando que “...os colaboradores internos acabaram se sentindo não reconhecidos”, segundo ela por que eles não compreenderam o programa, e nas situações que isto ocorreu o conflito foi mediado. Ambas as entrevistadas apontaram que existem conflitos e que estes se dão por inúmeros motivos, mas percebe-se que somente na segunda organização (E2) realmente foi realizado uma medição de conflitos.

Neste sentido observa-se que nesta categoria, a empresa E2 destaca-se por atuar e formular um programa de *Trainee* em consonância com a literatura exposta ao longo do trabalho. Já na empresa E1, observou-se déficits em pontos como: acompanhamento do *Trainee*, feedback, treinamento do *Trainee*, e treinamento do gestor; pois o psicólogo não possui um papel tão ativo na empresa da E1.

Esta tem como objetivo analisar as características do programa, desta forma, foi subdividida em seis categorias. Na primeira subcategoria, quando questionadas sobre o tempo de duração do programa de *trainee*, houve divergência entre as entrevistadas, para E1 teve a duração de aproximadamente três anos, já para a E2 foi um programa trabalhado em 2014, ou seja, um ano de duração, entretanto, ambas divergem da literatura. De acordo com Bitencourt (2011), a duração de cada turma de *trainees*, geralmente, é de até dois anos, porém, depende dos objetivos e da disponibilidade de cada organização.

Na sequência relatou-se sobre a duração de cada etapa do programa, para E1 a duração do contrato era de quatro meses, e foram formadas três turmas, com aproximadamente dez integrantes em cada, na entrevista com o profissional de psicologia na E2, não ficou conciso a duração de cada etapa.

Essa subcategoria permite a percepção dos leitores, sobre a atuação e participação de forma ativa do profissional de psicologia dentre os programas de *trainee*. E2 informou que além do psicólogo tinha um profissional da área de administração, um profissional da área de coaching, um de administração, e indiretamente os gestores, já E1 citou que os profissionais envolvidos foram, o psicólogo, os profissionais de RH, agrônomos responsáveis pelo treinamento ligado as questões técnicas, gestores responsáveis pelas unidades, além dos gerentes da sede. Através dos relatos, podemos dimensionar a complexidade de um programa *trainee*, onde exige-se a participação de uma equipe multidisciplinar.

Em relação aos objetivos do programa na organização, a literatura é clara em relação a esse aspecto, pois as organizações aderem ao programa de *trainee*, em busca de futuros sucessores e

líderes para cargos estratégicos. (BECKEDORFF e SOUZA, 2013; TEIXEIRA e JESUS, 2015). Durante a entrevista com E2, podemos perceber com nitidez esse objetivo, onde a ideia de aderir ao programa *trainee* naquele momento era de formar sucessores para cargos de liderança, entretanto a E1 diverge com a literatura, pois buscavam reprimir uma demanda, que não vinha de encontro com as primícias de um programa de *trainee*, onde o objetivo principal era suprir a demanda de filho de associado que quer trabalhar, quer estagiar, e ao terminarem a faculdade o associado, no caso o pai, exerce uma “pressão” para forçar a contratação do filho.

Abordou-se a porcentagem de *trainees* contratados ao fim de cada programa, evidenciando o grau de efetivação desses profissionais, E1 apontou que passou aproximadamente trinta participantes neste programa, e destes aproximadamente dez foram efetivados conforme foram surgindo vagas, e não necessariamente durante o programa, ficando o número de contratação de um a cada três *trainee*. A empresa E2 destacou que conseguiram aproveitar mais do que a expectativa, porém ao longo dos meses foram perdendo essas pessoas, houve então a percepção por parte da organização que ainda não era o momento, a empresa não estava preparada para ter um programa como esse.

Neste aspecto, em ambas as entrevistas, notou-se um despreparo para a retenção desses jovens talentos para as organizações, dessa forma, nos deparamos com a literatura de Vianna (2014) que enfatiza que as organizações estão buscando compreender os fatores que interferem na retenção destes jovens, e os meios para efetiva-los nas organizações. Mediante o exposto, ambas as empresas, divergem do modelo de *trainee* abarcado pela literatura, na qual, não se formou sucessores para áreas estratégicas da empresa.

Por fim, englobou-se os relatos sobre a remuneração ofertada aos *trainees*, segundo a literatura exposta no artigo de Bitencourt et al. (2014a) as organizações oferecem aos participantes do programa inúmeros benefícios, que comumente não receberiam se fossem contratados sem o intermédio deste programa, como salários altos, que ultrapassam a média salarial de profissionais recém-formados. A empresa E1 diverge da literatura, expondo que pagavam um valor base, equivalente a uma bolsa, relatando ainda que esta não recebia a nomenclatura de bolsa auxílio por não se tratar de um estágio, relatou ainda que na época era o equivalente a aproximadamente um salário mínimo. A empresa E2 não informou a remuneração paga a esses *trainees*.

Os programas de *Trainees*, têm sido uma alternativa para as organizações que buscam a excelência em desempenho humano (SOUZA, 2011). Segundo Cavazza et al. (2014) selecionar profissionais capacitados e habilidosos tornou-se essencial para as organizações que buscam crescer

e se desenvolver, mantendo a qualidade dos serviços prestados. Neste contexto, destaca-se o surgimento e o crescimento dos programas de *Trainees*.

É importante neste processo de caracterização do programa e da caracterização da atuação do psicólogo, a definição das características dos *Trainees*. Esta categoria conta com cinco subcategorias. Primeiramente é exposto as habilidades esperadas, ou seja, quais as habilidades prévias que o *Trainee* deve possuir para ingressar no programa. Na primeira organização averiguasse, que não é predefinido um perfil comportamental específico. Já a E2 apontou claramente que o candidato a *Trainee* deveria possuir “... características pessoais e profissionais relacionadas a competências...”, e que estas deveriam ser “... competências de liderança e gestão ou que tivesse sinais daquelas habilidades que a gente pudesse desenvolver dentro do programa de *Trainee*...”. A fala da E2, confirma as exposições literárias de que os programas de *Trainees* buscam potencializar as habilidades dos jovens *Y*, focalizando na capacitação dos mesmos para ocupar determinadas funções dentro das organizações (MACIEL, 2010).

A segunda subcategoria abordada buscou delinear qual a graduação exigida para os *Trainees* para ingressar no programa. Segundo Bitencourt *et al.* (2014b) os *Trainees*, normalmente, são oriundos de cursos específicos como graduação em Administração, Ciências Contábeis e Econômicas, Comunicação Social e Engenharias. No entanto, a preferência por profissionais destes cursos, não anula, a possibilidade de participação de jovens de outros cursos, como será exposto a seguir na fala da E1. A primeira entrevistada foi enfática ao declarar que “... era um programa de *Trainee* para agrônomos, era só está especialidade, não tinha outras áreas...”. Desta forma observa-se que a adesão do programa a jovens de outras graduações é possível.

Ainda abordando o tema graduação, o discurso da segunda entrevistada corrobora para o que afirma Bitencourt (2011), de que, o candidato deve ser recém-formado, pois a maioria dos anúncios deste programa, requer que o profissional esteja formado no máximo há dois anos. No entanto a E2 não expõe o público alvo que o programa abrangeu. A média de idade dos participantes do programa é de 23 a 24 anos na organização da E1. A E2 relatou que a idade predominou entre 20 e 30 anos, salientando que este aspecto não foi um requisito exigido pela empresa.

Em relação ao perfil encontrado nos *trainees*, a empresa E1 destacou que dentre os perfis encontrados, existiu alguns casos que não estavam satisfeitos com a profissão, que cursaram agronomia por influencia dos pais e que não estavam ali por vontade própria, sendo observado um comportamento denominado pela entrevistada de “acomodados” e em contrapartida existiu no programa bons profissionais. A empresa E2 relata que no momento em que trouxeram o *trainee*

para a empresa, o participante precisava ter competências de liderança e gestão, ou pelo menos se não desenvolvidas, mas que tivesse sinais daquelas habilidades com potencial de desenvolvimento dentro do programa de *trainee*. Através dos relatos, destaca-se que a empresa E2 está compatível com literatura, buscando profissionais com características de liderança e caso não as possua no momento, mais tenha pré-desenvolvidas, entretanto, a empresa E1 diverge completamente desse perfil esperado.

Quando abordado o tema sobre as atividades realizadas pelos *trainees*, a empresa E1 declarou que trabalharam com o “*job rotation*”, onde não se executa uma única atividade, e sim tem uma rotatividade em diferentes áreas dentro da empresa, a mesma trabalhou com o chamado “*on the job*” onde o *trainee* é treinado para desenvolver a capacidade de liderança dentro de uma determinada área. Já a empresa E2 declarou que os *trainees* eram contratados como assistente técnico, não eram colocados em um cargo *trainee* especificamente, e declarou ainda que as atividades do *trainee* era fazer o acompanhamento dos agrônomos que atuavam na empresa.

Indagando sobre os benefícios adquiridos pelos participantes de um programa *trainee*, a resposta obtida foi que de maneira geral era a primeira oportunidade de inserção no mercado de trabalho após concluir uma graduação, o que contribui para o início de uma carreira profissional dentro da área de formação.

Também foram questionados os benefícios adquiridos pela empresa quando ela adere um programa de *trainee*, a empresa E1 declarou que obteve sucesso acima da expectativa, com relação a adesão ao programa, e declarou ainda que a empresa conseguiu aproveitar mais do que tinha como expectativa, assim, a empresa conseguiu um resultado positivo em relação as expectativas do programa. A empresa E2, também teve sucesso no aproveitamento, e declarou ainda que o resultado foi tão satisfatório que um dos *trainee* foi efetivado substituindo um agrônomo da empresa, E2 disse ainda que teve participantes bons que não conseguiram absorver e que indicaram para outras oportunidades, ou seja, o resultado foi tão satisfatório em relação ao aproveitamento dos participantes do programa que além de suprir as necessidades do quadro de funcionários, o programa ainda contou com bons profissionais que não puderam no momento ser absorvidos pela empresa.

Ambas as entrevistadas não estão com o programa *trainee* ativos, desta forma foi perguntado na categoria cinco o que motivou o encerramento do programa, a E1 apontou que um dos principais motivos foi o pedido de desligamento por parte dos *trainee*, assim podemos perceber um reflexo de uma característica da geração Y, os quais não buscam por uma carreira longa dentro

de uma organização, e sim anseiam por oportunidades melhores independente se dentro ou fora da organização onde atuam, a empresa E1 também relatou ter uma fração de “culpa” por não estar estruturada em alguns aspectos organizacionais, de acordo com a entrevistada a empresa não estava preparada para ter um programa como esse, justamente porque não souberam aproveitar, por desconhecer, por resistir, por dificuldades de entender a mudança, E1 disse ainda que seria necessário antes de retornar com o programa desenvolver as pessoas para que elas entendam a importância e o impacto de um programa, assim acredita a entrevistada que poderiam ter um melhor aproveitamento do programa.

A entrevistada E2, apontou como uma das causas a influencia do associado da empresa, o qual exercia uma “pressão” uma vez que em alguns casos os participantes eram filhos de associados, essa “pressão” foi descrita como uma cobrança por parte do associado para que seu filho fosse mantido no programa e dentro da empresa, e quando ocorria era aplicada sobre a gerencia e a diretoria da empresa, o que gerou um certo “incomodo” que foi ao longo do programa gerando um desgaste grande, sendo um fator importante na decisão de encerrar o programa e não abrir novas turmas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto, intitulado “A percepção dos psicólogos sobre a inserção de *Trainees* em organizações do oeste paranaense”, veio contribuir para o delineamento do trabalho do psicólogo nos programas de *Trainee*, bem como identificar a percepção dos mesmos sobre o referido programa.

É válido salientar que o projeto não foi concluído e ainda está em fase de coleta de dados, por isso, os dados apresentados bem como as discussões, não possuem caráter conclusivo. Dos três psicólogos que compõem o número de participantes, dois responderam a entrevista, faltando coletar os dados com apenas um dos participantes. O que será realizado em breve.

Ao analisarmos os dados de cada organização separadamente, percebemos que existem diferenças na configuração de cada programa, bem como, na forma de atuação de cada profissional da psicologia. A primeira organização, não possuía o objetivo que comumente move os programas de trainee, que seria a seleção de jovens como certas potencialidades, mas busca suprir uma demanda específica da organização, que seria colaborar para a obtenção do primeiro emprego de filhos de associados daquela empresa. Embora tenham encontrado em meio a este público jovens

com alto potencial e que vieram a ser efetivados na organização. Este objetivo influenciou em toda a estruturação do programa, sendo decisivo para a finalização do mesmo naquela organização.

A E1 apresentou em seu discurso ter sido ativa nas fases iniciais que comporão o programa, como recrutamento e seleção, mas nos processos seguintes sua participação não foi efetiva, isto pode ser explicado se considerarmos que o programa estava ocorrendo em diversas filiais e que a E1 fixava seu trabalho na matriz da organização, não sendo possível seu deslocamento para acompanhamento e treinamento em lócus dos trainees e seus gestores.

Já a segunda organização, do E2, mostrou-se coesa com os objetivos dos programas de trainees encontrados na literatura, mesmo o programa, tendo sido finalizado, colaborou para aperfeiçoar e reter jovens talentos, além de proporcionar determinados benefícios para a organização. O psicólogo apresentou em seu discurso, ter sido mais participativo no programa, acompanhando todas as etapas e processos que incluíam o programa de trainee.

Neste sentido, embora a literatura atual não tenha exposto, o psicólogo organizacional e do trabalho, tem um papel fundamental no desenvolvimento e execução do programa de trainee na região oeste do Paraná.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I; MENDES, P; CORREA, D. A; ZAINE, F. M; OLIVEIRA, T. A. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública.** In: 9º *CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management*. São Paulo: 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. p.1-224. Lisboa: Edições 70, 2004.

BECKEDORFF, F. F; SOUZA, R. R. S. **Desenvolvimento organizacional e programas de trainee um case de sucesso.** Indaial: 2013.

BITENCOURT, B. M. **Programa Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira.** 2011. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BITENCOURT, B. M; VALMIRIA CAROLINA PICCININI, V. C; OLIVEIRA, S. R. Programas *Trainee*: Jovens orientados para o sucesso. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 102-135, mai. jun. jul. ago. 2012.

BITENCOURT, B. M; GALLON, S; SCHEFFER, A. B. B. Programas *trainee* e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. **Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 232-248, out. 2014.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; GALLON, S. Programas *Trainee*: Entre a inserção Qualificante e a eletividade Excludente. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 14, n. 36, p. 5-30, jul. set, 2014.

CAVAZZA, B. H; FREITAS, R. C; ALCÂNTARA, V. C; SOUTO, C. L; AQUINO, M. G; NEDER, M. A. V. **O Silêncio dos Inquietos: Análise de Discurso Crítica do Teaser de um Programa Trainee**. In: VII Encontro de estudos organizacionais da Anpad, 2014, Gramado. Gramado: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2014.

CHIUZI, R. M; PEIXOTO, B. R. G; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno Social interpretado a partir da teoria de *Erik Erikson*. **Revistas Temas em Psicologia**, São Bernardo do Campo, v. 19, n 2, p. 579-579. 2011.

CORDEIRO, H. T. D. **A prática ou educação aplicadas em um campo da carreira**. 2012. Dissertação (mestrado em administração) - Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DOBERMANN, L. M. G. **O trainee e a construção do trabalhador flexível**. 2005. Dissertação (mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FLICK, U. **Coleção pesquisa qualitativa: Desenho da pesquisa qualitativa**. p. 15, cap. 01. Artemed, 2009.

GALLON. S; BITENCOURT M. Programas *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, out.2015.

KLEINERT, J. **Geração Y: um estudo acerca de suas expectativas e retenção nas organizações**. 2013. Trabalho de conclusão de curso de graduação, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações**. 2010. Trabalho de conclusão de curso de graduação, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MARTINS. E. C. **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. Dissertação (mestrado em administração) - Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MELO F. A. O; SANTOS D. C.; SOUZA C. C. M. **A Geração Y e as Necessidades do Mercado de Trabalho Contemporâneo: “um Olhar sobre os Novos Talentos”**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2013, Resende. Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2013.

MÜLLER J; DEWES F. O. Impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. **Universo Acadêmico**. Taquara, v. 5, n. 1, p. 163-183, jan. dez. 2012.

OLIVEIRA S. R; PICCININI V. C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol.45, no.5, p.1517-1538, outubro de 2011.

OLIVEIRA, M. R; LIMA, R. M. O; MAXIMA, G. M. F; VASQUES, F; DE FARIAS, C. A; DE OLIVEIRA, I; NIEVES, M. R. H. **A liderança da geração Y**. In: *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores em Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*, Buenos Aires. Buenos Aires,2013.

OLIVEIRA, M. R; LIMA, R. M. O; FARIAS, L; HERNANDEZ, M. N. R; OLIVEIRA, I; COSTA, A. F; FLORES, G. M. M; VASQUES, H. M; JESUS, A. R; OLIVEIRA, R. M. M. **O engajamento dos Trainees nas empresas**. In: *V Congresso Internacional de Investigación Y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología Del MERCOSUR, 2013, Buenos Aires. Buenos Aires: Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*, 2013.

PACHECO, D. A. **O psicólogo organizacional e sua inserção no mercado de trabalho**. 2013. Dissertação (Especialização em psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PALMEIRA, C. **Pesquisa Qualitativa e o Comportamento Organizacional**. 2015. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=f8fuckf4a](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=f8fuckf4a). Acesso em 28/04/2016.

PIRES, F. V. **Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas**. 2009. Dissertação (mestrado em psicologia) – Instituto de Psicologia Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E.C; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA. R. C; PAVANATO, T. S; BRITO, O.P. **Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de londrina**. [S. I] ,2011.

SIQUEIRA, M. M. M; MARTINS, M. C. F; ORENGO, V; SOUZA, W. S. Engajamento no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. P. 132-146. Porto Alegre: Artmed, 2014

SOUSA. F. G. **Aprendizagem de Gerentes Participantes do Programa de Trainee no Sebrae/Pb: Relevando historias do contexto da ação profissional**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

TEIXEIRA, W. C; JESUS, D. L. N. A importância de um programa de trainee para egressos dos cursos de administração em Campo Grande-Ms. **Comunicação & Mercado**. Dourados, vol. 04, n. 09, p. 60-73, jan. jun. 2015.

VIANA, K. D. R. Cultura Empresarial: Considerações acerca de um processo seletivo de trainee. **Primeiros Estudos**. São Paulo, n. 6, p. 8-25, 2014.





VIANNA, W. B. **A realidade do *trainee* e as expectativas do mercado - Em busca de uma ética nos relacionamentos produtivos.** Santa Catarina, 2014.

VIEIRA, A. B. **A utilização dos programas de *trainee* para captação de novos talentos.** Porto Alegre, 2011.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho:** situação da formação e das atividades do trabalho. p. 35-35. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C, BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil:** a inserção profissional de psicólogos em organizações e no trabalho. p. 466-491. Porto Alegre: Artmed, 2004.