

# A PERCEPÇÃO 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 artigo disserta sobre a percepção dos psicólogos organizacionais e do trabalho sobre os programas de *Trainee*. Desta forma, foram descritas características e peculiaridades dos programas, buscando compreender o papel desempenhado pelos psicólogos nos mesmos, papel este não descrito anteriormente na literatura, mas de fundamental importância para o desenvolvimento dos programas. Neste sentido, para ampliar a compreensão sobre o tema, foram contextualizadas as diferentes gerações inseridas nas organizações, descrevendo as mesmas com base na literatura, e dando ênfase ao perfil da geração Y, a qual corresponde à maioria dos candidatos a *Trainee* da atualidade. Para isso, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, de natureza exploratória e descritiva em duas organizações localizadas no Oeste Paranaense, por meio de uma entrevista semiestruturada. Após a coleta os dados foram transcritos e categorizados, para em seguida serem analisados. Para fomentar a discussão sobre os programas, utilizou-se trechos do discurso dos entrevistados, tendo como embasamento teórico a literatura consultada ao longo da elaboração deste trabalho. Os resultados apontam que a atuação do psicólogo no programa de *Trainee* na primeira organização avaliada não era efetiva. Já a segunda entrevistada demonstrou ter atuado ativamente em todas as partes que comporão o programa. Referente a percepção das entrevistadas sobre a inserção de *Trainees*, ambas o avaliaram como positivo para organização. Os resultados serão expostos detalhadamente no decorrer do trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Trainees*, Geração Y, Atuação do psicólogo, Mercado de trabalho, Psicologia organizacional.

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

## ABSTRACT

This present study discusses about the perception of organizational and work psychologists about *Trainee* programs. So, were described characteristics and peculiarities of programs, seeking to understand the function performed by psychologists in the same, function not previously described in the literature, but of fundamental importance for the programs development. In this sense, for increase the understanding of the theme, were contextualized the different generation included in organizations, describing them based on the literature, and emphasizing the profile of generation, which corresponds to the majority of *Trainee* candidates of actuality. For this, was conducted a qualitative research, exploratory and descriptive in two organization located in the West of Paraná, through a semi-structured interview. After data collection, these were transcribed and categorized, to be analyzed later. To foster discussion about programs, Interviewees' excerpts were used, having as theoretical background the literature consulted throughout the elaboration of this work.

**PALAVRAS CHAVE EM LÍNGUA ESTRANGEIRA:** *Trainees*, Y generation, performance psychologist, job market, organizational psychology.

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um tema amplamente discutido na atualidade, em especial quando se trata da gestão dos profissionais da geração Y, sendo que este destaque se justifica pela ampla gama destes, 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, porém na prática da execução Bitencourt (2012) aponta certa insatisfação por parte dos *Trainees* e da organização com o programa. As organizações sentem-se prejudicadas principalmente quando o *Trainee* é demitido ou pede demissão, e todo o dispêndio de tempo, qualificação e dinheiro, torna-se um prejuízo para a organização. Já os *Trainees* sentem-se lesados quando na prática não são oferecidos os benefícios divulgados pelos programas na fase de recrutamento. No entanto ambas as partes (*Trainee* e organização) obtêm benefícios com o programa, o que pode estar

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

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

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

se sobressaindo aos prejuízos e aumentando consideravelmente o número de candidatos a *Trainee* e de empresas aderindo ao programa. Desta forma, 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 atuaram com os programas de *Trainees*.

## **2. METODOLOGIA**

O presente artigo é resultado do Trabalho de Conclusão de Curso, da graduação em Psicologia do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz, em Cascavel/Paraná. O objetivo do trabalho, é compreender a percepção dos psicólogos sobre os programas de *Trainee* e o papel desempenhado por eles no processo de inserção dos *Trainees* em duas organizações de grande porte, localizadas no Oeste do Paraná.

Os participantes desta pesquisa são duas psicólogas organizacionais e do trabalho, que atuaram com o programa de *Trainee* em duas organizações no Oeste do Paraná. O intuito inicial era entrevistar três psicólogas, no entanto, uma das entrevistadas desistiu de participar, retirando seu compromisso (compactado anteriormente via e-mail). Ambas as entrevistadas são do sexo feminino.

Para cumprir os objetivos propostos, o número de participantes estabelecido foi o suficiente, pois possibilitou a explicitação de um panorama geral sobre o programa, e a realização de comparações referentes as características da inserção dos *Trainees* e do papel da psicologia em cada organização, e os resultados obtidos com o programa.

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 são funcionais 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 coleta de informações ocorreu por intermédio de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base nas bibliografias abordadas neste trabalho. As entrevistas foram realizadas nas organizações que sediaram o programa, conforme a disponibilidade das psicólogas. A participação dos psicólogos na entrevista foi consensual e foi realizada após à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP). A entrevista foi gravada, possibilitando assim, a realização de uma análise fiel do discurso.

A assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foi considerado um pré-requisito para a inserção do participante na pesquisa. Sendo assim, as participantes tornaram-se aptas a responder a entrevista após a assinatura do termo, onde declararam estar cientes de todas as implicações que envolveram a pesquisa, riscos, benefícios, objetivos entre outros, liberando a futura publicação dos resultados.

Após a coleta dos dados, se deu a análise do conteúdo, a qual consiste na união de técnicas de análises das comunicações, sendo estruturada por inúmeras 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), 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).

Desta forma, com base na análise do conteúdo, os dados foram transcritos, elencados em classes e subclasses, e em seguida 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 pesquisa não terá um benefício direto imediato, contudo, os resultados 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.

Os riscos aos entrevistados na pesquisa podem concernir a inerente exposição dos mesmos e do trabalho que estes realizaram 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 Resolução CNS 466/2012, embasa a pesquisa com seres humanos, e expõe 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 mantido. 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.

Por fim os resultados da pesquisa foram expostos para a avaliação da banca examinadora, tendo como único fim a análise e discussão dos resultados no respectivo trabalho.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO.**

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 (CHIUZI et al, 2011).

Desta forma 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 primeira geração conceituada na literatura é a dos veteranos, sendo a única 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, está 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 está 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).

Já 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).

#### **3.2 GERAÇÃO Y**

Müller e Dewes (2012) relatam que o mercado de trabalho passa por um período de inserção de jovens, estes por sua vez, pertencentes a uma geração distinta das anteriores, a chamada geração Y. A entrada desses jovens no mundo do trabalho gerou uma discussão no âmbito das ciências humanas, especialmente sobre os impactos gerados na dinâmica das organizações e no mercado de trabalho. Estas discussões são suscitadas pelas características da geração Y, as quais interferem e confrontam os conceitos cristalizados de mercado de trabalho e que são descritos por Oliveira e Piccinini (2011) como sendo: a relação entre colaboradores e organizações, oferta e procura, custo benefício, e qualidade x quantidade.

Para 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 (Melo et al. 2013).

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. (2013a), 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. O quadro 1 mostra as principais características de cada geração:

Quadro 1 - Características das gerações

| GERAÇÃO               | CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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>- Responsabilidade;</li> <li>- Fidelidade à organização;</li> <li>- Respeito a hierarquias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| BABY BOOMERS          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização do trabalho;</li> <li>- Respeito a hierarquias;</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, variedades e desafios.</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> </ul> |

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

### 3.2 TRAINEES

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 às 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 à 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. Desta forma, 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 estes ocuparão cargos estratégicos dentro da mesma (TEIXEIRA e JESUS, 2015). Sendo assim, os *Trainees* possuem características de personalidade semelhantes. O quadro 2 apresenta estas características.

Quadro 2 - Características dos *Trainees*

| CARACTERISTICAS 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.

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).

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).

O quadro 3 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.

Quadro 3 - Características do Programa de *Trainees*

| BENEFÍCIOS PARA OS <i>TRAINEES</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | BENEFÍCIOS PARA ORGANIZAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>                                                                                 | <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> |
| PREJUÍZOS PARA OS <i>TRAINEES</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PREJUÍZOS PARA A ORGANIZAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <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> | <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).

### 3.3 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 ser citada a carreira de um psicólogo organizacional, alude-se a ideia de um profissional que atuará 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).

## 4. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já citado anteriormente, o intuito deste projeto é desvelar o papel do psicólogo organizacional e do trabalho nos programas de *Trainee*, bem como, compreender a sua percepção sobre o programa, além de propiciar ao leitor maior conhecimento sobre o mesmo. Com base nestes objetivos desenvolveu-se a estruturação de uma entrevista qualitativa. Foram entrevistados psicólogas de duas organizações e estas foram intituladas ao longo da discussão como E1 (entrevistada 01) e E2 (entrevistada 2). As categorias e subcategorias que compõem a análise, serão expostos a seguir.

A primeira categoria dispõe sobre “o trabalho do psicólogo no programa *Trainee*”, e conta com oito subcategorias. 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 E2 pontuou com clareza a contribuição do psicólogo citando, que o mesmo tem “... total responsabilidade pelo programa desde o desenho, definição das competências necessárias, e no processo de seleção como um todo...”, argumentando ainda que tem como função administrar e acompanhar o programa, para garantir o sucesso deste. É possível perceber pelo discurso da E2 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, buscou-se definir qual é a função do psicólogo no processo de recrutamento dos candidatos ao programa. 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*. O psicólogo nesta etapa do programa, aparentemente foi mais atuante nas organizações entrevistadas, 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 nos dois 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 diferenciam-se em dois pontos, o primeiro 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 também se foram realizados treinamentos para a atuação dos *Trainees* na empresa e qual foi a participação do psicólogo nesta etapa. E1 informou que não realizou treinamento com os *Trainees*, e que isto ficou a cargo do profissional que acompanhou e instruiu o *Trainee* na sua atuação. Contudo, E1 não soube informar como este profissional fez as instruções. Já 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*, com participação 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. E1 expôs que está preparação prévia não ocorreu e que apenas foi determinado qual gestor seria responsável pelo *Trainee*. Já a segunda entrevistada relatou que realizou algumas orientações, mas não foi um treinamento, estas orientações ocorreram antes do início do programa e no decorrer do mesmo, em forma de workshops e discussões. Desta forma, percebesse 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.* 2013a), buscou-se avaliar se as organizações preocuparam-se em realizar estes *feedbacks*, bem como identificar o papel do psicólogo neste procedimento. 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*. E2, informou que realizou o *feedback* com os *Trainees* no início do programa, e foi com base na avaliação de perfil feita na seleção. 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. Para realizar as devolutivas sobre o desempenho dos *Trainees*, de forma a abranger as 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 (entre *Trainees* e demais profissionais da organização) e como estes eram mediados. Siqueira (2014) afirma que os conflitos se configuram em dois modos principais: o de relacionamento e o de tarefas. O primeiro se refere à animosidade entre os profissionais do grupo, pois diferem-se em relação a personalidade, e o segundo está ligado a desacordos sobre algum projeto ou forma de execução de um trabalho.

A primeira entrevistada não soube informar se sucederam conflitos, mas relata que ocorreram reclamações, por parte dos gestores, sobre o desempenho do *Trainee* no programa e que a orientação dada foi 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. As entrevistadas apontaram que existem conflitos e que estes se dão por inúmeros motivos, mas percebesse que somente na segunda organização (E2) realmente foi realizado uma medição de conflitos.

Observa-se que nesta categoria, a empresa E2 destacou-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: recrutamento, acompanhamento do *Trainee*, *feedback*, treinamento do *Trainee*, e treinamento do gestor e mediação de conflitos; pois o psicólogo não possui um papel tão ativo na empresa da E1.

A segunda categoria analisada expõe as principais características dos programas de *Trainee* e sua primeira subcategoria busca definir o tempo de duração do programa em cada organização. Na empresa da E1 a duração foi de aproximadamente 03 anos, já na organização da E2 teve a duração de 01 ano.

Na sequência abordou-se a duração de cada etapa do programa, E1 apontou que a duração do contrato era de quatro meses, e foram formadas três turmas, com aproximadamente dez integrantes em cada. E2 não explicitou a duração de cada etapa. Observou-se que ambas as organizações divergem da literatura, pois de acordo com Bitencourt (2011), a duração de cada turma de *Trainee*, geralmente é de dois anos, porém, depende dos objetivos e da disponibilidade de cada organização.

Buscou-se identificar os profissionais que coordenaram o programa, E1 citou que os envolvidos foram o psicólogo, os profissionais de RH, agrônomos, gestores e gerentes da sede. E2 informou que a equipe era composta por uma psicóloga, um profissional da área de administração, um profissional da área de coaching, e indiretamente os gestores. Por meio dos relatos, observa-se a complexidade de um programa *Trainee*, onde exige-se a participação de uma equipe multidisciplinar.

Em relação aos objetivos, a literatura aponta que as organizações aderem ao programa de *Trainee* para selecionar profissionais com características específicas e predeterminadas, onde destaca-se a busca por líderes, pois estes jovens serão os futuros gestores, e certamente responsáveis pelo desenvolvimento da empresa e pela divulgação da cultura organizacional (BECKEDORFF e SOUZA, 2013). Durante a entrevista com E2, percebeu-se com nitidez esse objetivo, pois o intuito da organização era treinar e formar sucessores para cargos de liderança. Entretanto a empresa da E1 diverge da literatura, pois o intuito do programa era apenas suprir uma demanda específica.

A próxima subcategoria visava quantificar a porcentagem de *Trainees* contratados ao fim de cada programa. E1 apontou que aproximadamente trinta jovens participaram do programa, e destes aproximadamente 33% foram efetivados conforme abertura de vaga. Já E2 destacou que o número de contratações ultrapassou as expectativas, porém a organização não conseguiu reter estes profissionais por um longo período. Vianna (2014) enfatiza que as organizações estão buscando compreender os fatores que influenciam na retenção destes jovens, pois, como observou-se nas entrevistas, as organizações não estão preparadas para reter estes talentos.

Por fim, buscou-se identificar as remunerações ofertadas aos *Trainees*. Segundo Bitencourt et al. (2014a) as organizações, geralmente, oferecem aos *Trainees* uma boa remuneração, o que se torna um atrativo para os jovens. A empresa da E1 diverge da literatura, expondo que a remuneração ofertada aos *Trainees* era aproximadamente um salário mínimo, mostrando-se abaixo da média salarial dos engenheiros agrônomos recém-formados. E2 informou que a remuneração paga aos *Trainee* variava entre R\$ 2.500,00 a 6.000,00, sendo coerente com a literatura exposta.

A próxima categoria, aborda o perfil dos *Trainees*, de forma a caracterizá-los, sendo dividida em 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 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..." desenvolvidas ou pré-desenvolvidas. 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. Desta forma a primeira entrevistada foi enfática ao declarar que as vagas de *Trainee* disponíveis eram apenas para engenheiros agrônomos. Já a segunda entrevistada expôs que o programa era mais flexível quanto a graduação, pois foram efetivados *Trainees* de diversos cursos, mas não citou os cursos especificamente.

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. A média de idade dos participantes do programa é de 23 a 24 anos na organização da E1. E2 relatou que a idade predominou entre 20 e 30 anos, salientando a faixa etária não foi um requisito exigido pela empresa.

Em relação ao perfil dos *Trainees*, E1 informou que dois perfis se destacaram: *Trainees* acomodados e *Trainees* com características de *Trainees*. E2 relatou que o candidato precisava ter competências de liderança e gestão. Por meio dos relatos, destaca-se que a empresa da E2 está compatível com literatura, buscando profissionais com características de liderança desenvolvidas ou pré-desenvolvidas, entretanto, a empresa da E1 diverge da literatura e não estipula um perfil específico, contratando assim indivíduos que não se adequam a organização.

Referente as atividades realizadas pelos *Trainees*, E1 não soube pontuar com clareza as funções desempenhadas, pois estas eram direcionadas pelos agrônomos responsáveis e os *Trainees* auxiliavam estes na empresa. E2 declarou que trabalharam com o "*job rotation*", (onde o profissional passa por vários setores dentro da organização executando diferentes atividades) e com "*on the job*" (onde o intuito é treinar as competências liderança).

Indagando sobre os benefícios adquiridos pelos participantes de um programa *Trainee*, ambas relataram a oportunidade de inserção no mercado de trabalho durante ou após a graduação, o que contribui para a carreira profissional dentro da área de formação. Identificaram-se também os benefícios adquiridos pela empresa ao aderir ao programa de *Trainee*. As entrevistadas declararam que o principal benefício foi a retenção de bons profissionais, condizentes com a literatura exposta.

As organizações que sediaram o programa não estão com ele ativo, assim questionou-se o que motivou o encerramento do programa. E1 relatou que a organização teve uma fração de “culpa”, por não estar estruturada em alguns aspectos organizacionais. Além disso, o programa não cumpriu com seu objetivo, de suprir uma demanda, por isso se tornou inviável para a empresa a continuidade do programa. E2 apontou que um dos principais motivos foi o pedido de desligamento por parte dos *Trainees*. Deste modo, o encerramento ocorreu em ambas às organizações, por não estarem estruturadas para receber um programa dessa abrangência organizacional.

Por fim, as entrevistadas, ressaltaram a percepção do psicólogo organizacional e do trabalho em relação aos programas de *Trainee*. Para a organização da E1, o programa é uma excelente oportunidade para profissionais recém-formados, que almejam a inserção no mercado de trabalho, e em contrapartida para as empresas, gera uma visão diferenciada dos profissionais, com características inovadoras, que agregaram conhecimento para o quadro de colaboradores da instituição, além do investimento ser menor, com redução na duração do contrato, desta forma, podendo efetivar apenas os *Trainees* que se destacaram durante este período.

Para a organização da E2, o principal diferencial desse programa é a metodologia utilizada, em especial por abranger os jovens que adentram ao mercado de trabalho, pois trata-se de um projeto dinâmico, desafiador e com grande volume de atividades. Ressaltando o grande ganho para empresas que necessitam formar profissionais (líderes ou técnicos) com rapidez e eficiência.

Assim sendo, as psicólogas, possuem uma percepção positiva sobre a inserção dos *Trainees* nas organizações, e deste modo avaliaram o programa como um meio para a atração e a permanência de profissionais que se destacam por apresentarem excelente desempenho, aludindo a ideia de que ao serem efetivados contribuíram para o desenvolvimento organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A configuração de cada programa nos permite visualizar qual a percepção dos psicólogos sobre a inserção de *Trainees* em organizações do Oeste Paranaense, contribuindo assim para a exposição do trabalho do psicólogo nos respectivos programas.

Ao serem analisados os dados de cada organização separadamente, concluiu-se que existem diferenças na estrutura de cada programa, do mesmo modo que, na atuação dos profissionais da psicologia. A primeira organização, não possuía o objetivo que comumente move os programas de *Trainee*, que seria a seleção de jovens com certas potencialidades, mas buscava apenas suprir uma demanda específica da organização. Este objetivo influenciou em toda a estruturação do programa, sendo decisivo para a finalização do mesmo naquela organização.

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 E1 fixava seu trabalho na matriz da organização, não sendo possível seu deslocamento para acompanhamento e treinamento em lócus dos *Trainees* e seus gestores.

Retornando aos objetivos da pesquisa, a segunda organização, mostrou-se coesa com os objetivos 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, acompanhando todas as etapas e processos que incluíam o programa de *Trainee*.

Porém vale ressaltar a influência que a cultura organizacional exerce no meio corporativo e na atuação do psicólogo, com isso constatou-se que a cultura das empresas pesquisadas, contribui para o encerramento do programa. Embora a literatura consultada 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.

Com a realização desta pesquisa, percebeu-se que a temática abordada, apesar de apresentar vários pontos positivos, possui poucos estudos publicados, desta forma sugere-se que sejam realizadas pesquisas que englobem as características que o psicólogo deve possuir ou desenvolver para atuar nos programas de *Trainee*. Por se tratar de um programa muito vantajoso, para ambas as partes envolvidas, o conhecimento e a divulgação de informações a respeito do assunto auxiliariam todos os profissionais envolvidos e certamente contribuiria tanto para o crescimento do programa nas organizações que já trabalham com *Trainee*, como também poderia aumentar o número de adesões ao programa por parte daquelas que ainda não trabalham e que não tem o conhecimento amplo do programa. Bem como pontuar a importância da atuação do profissional da psicologia na estruturação e acompanhamento de programas como estes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. I; MENDES, P; CORREA, D. A; ZAINI, 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 Managemen*, 9. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

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

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

BITENCOURT, B. M. **Programa Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira.** 2011. 194f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2011.

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, maio/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, 8. 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. **Perfis de carreira da geração Y.** 2012 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2012.

DOBERMANN, L. M. G. **O Trainee e a construção do trabalhador flexível.** 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, 2011.

FLICK, U. **Coleção pesquisa qualitativa: Desenho da pesquisa qualitativa.** [S. I] 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. 63f. Trabalho de Graduação (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRS, Porto Alegre, 2013.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações.** 2010. 69f. Trabalho de Graduação (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRS, Porto Alegre, 2010.

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. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2008.

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, v.45, n. 5, p.1517-1538, out. 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 en Psicología del MERCOSUR, 2013, Buenos Aires*. Buenos Aires: Faculdade de Psicologia - Universidade de Buenos Aires, 2013, p. 33-35.

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 Congreso 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: Faculdade de Psicologia - Universidade de Buenos Aires, 2013, p. 30-32.

PACHECO, D. A. **O psicólogo organizacional e sua inserção no mercado de trabalho**. 2013. 43f. Dissertação (Especialização em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRS, Porto Alegre, 2013.

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 abr. 2016.

PIRES, F. V. **Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas**. 2009. 303f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2009.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E.C; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ed. 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**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 132-146.

SOUSA. F. G. **Aprendizagem de Gerentes Participantes do Programa de Trainee no Sebrae/Pb: Relevando histórias do contexto da ação profissional**. 2011, 163f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

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, v. 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. Porto Alegre: Artmed, 2002P. 35-35.

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