

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

ADRIANA DE SOUZA

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NOS PROGRAMAS *TRAINEE*:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**CAXIAS DO SUL
2015**

ADRIANA DE SOUZA

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NOS PROGRAMAS *TRAINEE*:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

S729p Souza, Adriana de, 1973-

Os processos de aprendizagem nos programas trainee: estudo de casos múltiplos / Adriana de Souza. - 2015.

151 p. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Recursos humanos. 3. Formação profissional. 4. Administração. I. Título.

CDU 2.ed.: 005.94

Índice para o catálogo sistemático:

1. Aprendizagem organizacional	005.94
2. Recursos humanos	658.3
3. Formação profissional	331.544
4. Administração	005

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

“Os Processos de Aprendizagem nos Programas Trainee: Estudo de Casos Múltiplos”

Adriana de Souza

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 25 de abril de 2015

Banca Examinadora



Prof. Dr. Fabiano Larentis (orientador)

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho às minhas filhas Júlia e Luísa,
pelo companheirismo nesse processo de
aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me manter saudável, lúcida e esperançosa. E igualmente às duas pessoas que foram essenciais durante o período do curso: meu esposo, Adelto, que esteve ao meu lado nesse percurso, ajudando com todas as atividades paralelas, fazendo com que eu conseguisse conciliar trabalho (s), família e estudo. E igualmente meu agradecimento a minha querida amiga Verena, que o Mestrado me proporcionou, e que esteve ao meu lado me dando suporte, principalmente na segunda fase da pesquisa (contato com as empresas, agendamento das entrevistas).

Às minhas filhas Júlia e Luísa, que sempre me incentivaram a acreditar que daria certo. A Luísa, pelas palavras confortantes, meu porto seguro, sempre. E a Julia, que me fez companhia nas noites de estudo.

Ao Prof. Fabiano, meu orientador, por aceitar o desafio em colaborar na elaboração da dissertação, a alguns meses do prazo para a qualificação, quando decidi mudar de linha de pesquisa. Um modelo de profissional, que é, e será minha referência como docente.

À coordenadora Maria Emília, por permitir essa mudança. E também por todo compartilhamento de ensinamentos durante o curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concedida para a realização deste trabalho.

Ao Diretor da empresa que trabalho, Sr. Sergio Luiz Chies, por permitir a flexibilidade de horário, podendo conciliar o trabalho e o desenvolvimento das atividades no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

Aos colegas do curso pelas valiosas observações e companheirismo nas disciplinas de Pós-Graduação, destacando as colegas Deise Taiana de Ávila Dias, Daniele Néspolo e Priscila Tissot.

E um agradecimento mais do que especial às empresas pesquisadas, principalmente a todos aqueles que despenderam seu tempo para me atender e trocar valiosas informações ao meu trabalho. Muito obrigada de coração!

Ser feliz sem motivo é a mais autêntica forma de felicidade.

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

No atual ambiente de competitividade nas organizações evidencia-se a importância em compreender a sistemática de gestão de pessoas, como uma alternativa para conciliar os interesses das empresas com as aspirações profissionais de seus colaboradores. Neste cenário, práticas de formação profissional, como os Programas *Trainee* (PGT) emergem como possíveis caminhos para desenvolver a aprendizagem organizacional, que alinhado ao propósito do programa, a formação de futuros executivos para assumirem posições gerenciais desenvolvendo sua aprendizagem de maneira acelerada. Por sua vez, os programas *trainee* não apenas possibilitam a aprendizagem dos executivos, mas podem interferir na melhoria do desempenho organizacional. O objetivo desse trabalho foi analisar a contribuição dos processos de aprendizagem em relação aos resultados dos programas de *trainee*. Como metodologia, efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia foi o estudo de caso múltiplo, e como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista em profundidade, observação direta e análise documental. As empresas selecionadas para o estudo foram quatro indústrias dos segmentos da construção civil, moveleiro, automotivo e eletro metalúrgico, localizadas no Rio Grande do Sul, denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. Foram realizadas 21 entrevistas, sendo os participantes, gestores (cinco), ex-*trainees* (quatorze) e *trainees* (dois). Os resultados indicam que os processos de aprendizagem formais dos *trainees* e ex-*trainees* acontecem por meio de cursos com conteúdos técnicos, de desenvolvimento comportamental, desenvolvimento de lideranças, nas avaliações de desempenho e visitas às unidades/filiais das empresas. Os processos informais de aprendizagem podem ocorrer por meio da realização das atividades nas práticas diárias, durante o rodízio de um setor para o outro (*job rotation*), nas conversas com os colegas, ao esclarecer dúvidas e sugerir ideias de melhorias, nas reuniões que participam e nos *feedbacks* informais. Para os gestores a aprendizagem formal é resultado da formação acadêmica, especializações, cursos, visitas a empresas com o PGTs, participação em eventos na área de Recursos Humanos e também do planejamento estratégico da empresa. E informal pode ocorrer pela troca de experiência entre profissionais, pelo acompanhamento do objetivo do programa e pela interação com os *trainees* e ex-*trainees*. Identificou-se que nos programas *trainee* os processos de aprendizagem formais e informais complementam-se. No entanto, reforçam-se a predominância nos processos informais quando os integrantes interagem compartilhando experiências e informações aprendendo diariamente. Na análise da descrição dos programas, pode-se destacar como resultado, que eles são iniciativa de aprendizagem estruturada e desenvolvida com o intuito de fomentar as habilidades do *trainee* preparando-o para ocupar funções de gestão. Foi então, elaborado um esquema conceitual em relação à aprendizagem e os PGT. A principal contribuição do estudo foi identificar mais aspectos relacionados à aprendizagem, destacando a dinâmica e complexidade dos programas *trainee*. Em relação ao mundo empresarial, o estudo contribui para uma averiguação da aprendizagem, como meio de ganhar vantagem competitiva, mantendo seus colaboradores alinhados ao objetivo do negócio. Recomenda-se estudos futuros com outras empresas que possuem o programa *trainee*, e estudos quantitativos para complementar e agregar em novas pesquisas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Processos de aprendizagem formal e informal. Níveis de aprendizagem. Programas *trainee*.

ABSTRACT

In the current competitive environment in organizations highlights the importance in understanding the system of personnel management as an alternative to reconcile the interests of business with the career aspirations of its employees. In this scenario, training practices, such as the Trainee Program (PGT) emerge as possible ways to develop organizational learning, *which* in line with the program's purpose, the training of future executives to assume managerial positions developing their learning at an accelerated pace. In turn, the Trainee Program not only enable the learning of executives, but can interfere with improved organizational performance. The aim of this study was to analyze the contribution of learning processes in relation to the results of the Trainee Program. As methodology, we performed a qualitative research, exploratory and descriptive character. The strategy was the multiple case study, and as a data collection technique was used in-depth interviews, direct observation and document analysis. The companies selected for the study were four industries in the sectors of civil construction, furniture, automotive and electro metallurgical, located in Rio Grande do Sul, called Company A, Company B, Company C and Company D were conducted 21 interviews with participants , managers (five), former trainees (fourteen) and trainees (two). The results indicate that formal learning process of trainees and former trainees take place through courses with technical content, behavioral development, leadership development, the performance evaluations and visits to the units / branch offices. Informal learning processes can occur through carrying out the activities in daily practices during the rotation from one sector to another (job rotation), in conversations with colleagues, to answer questions and suggest improvements of ideas, the meetings involved and informal feedback. For managers to formal learning is the result of academic education, expertise, courses, company visits with PGTs, participation in events in the area of Human Resources and also of strategic planning. And informal may occur by the exchange of experience among professionals, the monitoring of the program's aim and the interaction with the trainees and former trainees. It was identified that the trainee programs formal and informal learning processes complement each other. However, reinforce the predominance of informal processes when members interact by sharing experiences and learning information daily. In analyzing the description of the programs, it can be highlighted as a result, they are structured learning initiative and developed in order to encourage trainee's skills preparing them to occupy managerial positions. It was then prepared a conceptual framework in relation to learning and TMP. The main contribution of the study was to identify more issues related to learning, highlighting the dynamics and complexity of trainee.Em relation to the business world programs, the study contributes to an investigation of learning as a means to gain competitive advantage by keeping your employees aligned to the goal business. It is recommended future studies with other companies that have the trainee program, and quantitative studies to complement and add in new research.

Keywords: Organizational learning. Levels of learning. Formal learning. Informal learning. Trainee program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclos de aprendizagem de Argyris e Schön	29
Figura 2 - Modelo conceitual para aprendizagem nas organizações	31
Figura 3 - Modelo de aprendizagem informal e incidental	34
Figura 4 - O modelo de aprendizagem experimental	39
Figura 5 - Proposta de estudo entre aprendizagem e programas <i>trainee</i>	43
Figura 6 - Etapas do processo de coleta de dados	68
Figura 7 - Processo de desenvolvimento dos programas <i>trainee</i>	96
Figura 8 - Esquema conceitual proposto após as análises	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos relacionados à aprendizagem formal e informal.....	38
Quadro 2 - Resultados relacionados aos níveis de aprendizagem	53
Quadro 3 - Os fatores que facilitam a aprendizagem	53
Quadro 4 - Os fatores que inibem a aprendizagem	54
Quadro 5 - Resumo dos conceitos relevantes	54
Quadro 6 - Coleta de dados para a triangulação	61
Quadro 7 - Características das empresas pesquisadas	63
Quadro 8 - Roteiro básico de questões para os entrevistados	69
Quadro 9 - Característica dos respondentes da pesquisa	71
Quadro 10 - Roteiro de observação	73
Quadro 11 - Categorias e subcategorias de análise dos dados	76
Quadro 12 - Resumo das estruturas dos programas <i>Trainee</i>	94
Quadro 13 - Formação acadêmica x função exercida.....	100
Quadro 14 - Resumo dos processos de aprendizagem formais e informais	109
Quadro 15 - Resumo dos resultados de aprendizagem nos níveis.....	116
Quadro 16 - Resumo dos resultados de aprendizagem organizacional	125
Quadro 17 - Conceitos de trainee pelos entrevistados.....	131
Quadro 18 - Recorte da redução dos dados, exemplo da tabela utilizada	153

LISTA DE SIGLAS

ABRH/RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
AO	Aprendizagem Organizacional
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CLT	Consolidações das Leis do Trabalho
CoP	Comunidade de Prática
EnAnpad	Encontro da Anpad
PGT	Programas de <i>Trainee</i>
RAC	Revista de Administração
RAE	Revista de Administração de Empresa
RH	Recursos Humanos
SIMECS	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	25
2.1.1	Conceito de aprendizagem	25
2.1.2	Definições sobre aprendizagem organizacional	27
2.2	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: FORMAL E INFORMAL.....	32
2.2.1	Aprendizagem experiencial.....	35
2.2.1.1	Aprendizagem situada.....	36
2.3	OS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM	38
2.3.1	Nível individual e grupal da aprendizagem.....	39
2.3.2	Nível organizacional da aprendizagem.....	41
2.3.3	Nível interorganizacional	42
2.4	PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>	43
2.4.1	Gestão dos programas <i>trainee</i>.....	43
2.4.2	Caracterização dos programas <i>trainee</i>	45
2.4.3	A seleção dos <i>trainees</i>.....	47
2.4.4	Desafios dos programas <i>trainee</i>	48
2.4.5	A aprendizagem do <i>trainee</i> na organização.....	50
2.4.5.1	Mentoria e <i>on-the-job</i>	50
2.4.5.2	Ambiente de aprendizagem.....	52
2.5	SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.1.1	Pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva	58
3.1.2	Estudo de caso	60
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	62

3.3	ORGANIZAÇÕES E SUJEITOS DA PESQUISA	62
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
3.4.1	Entrevista em profundidade	68
3.4.2	Observação	72
3.4.3	Pesquisa documental	73
3.5	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	74
4	ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78
4.1	PROGRAMAS <i>TRAINEE</i> NAS EMPRESAS PESQUISADAS	79
4.1.1	Objetivo do programa <i>trainee</i> da empresa A	79
4.1.1.1	Seleção e desenvolvimento	80
4.1.2	Objetivo do programa <i>trainee</i> da empresa B	83
4.1.2.1	Seleção e desenvolvimento	84
4.1.3	Objetivo do programa <i>trainee</i> da empresa C	86
4.1.3.1	Seleção e desenvolvimento	87
4.1.4	Objetivo do programa <i>trainee</i> da empresa D	89
4.1.4.1	Seleção e desenvolvimento	90
4.1.5	Síntese das estruturas dos programas <i>trainee</i> selecionados para o estudo.....	92
4.2	PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZAGEM NOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>	97
4.2.1.1	Aprendizagem experiencial.....	104
4.2.1.2	Aprendizagem situada.....	106
4.2.2	Síntese dos processos formais e informais de aprendizagem.....	108
4.3	APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL NOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>	110
4.3.1	Síntese do capítulo referente aos níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional nos programas <i>trainee</i>	116
4.4	OS RESULTADOS DOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i> RELACIONADOS APRENDIZAGEM.....	119
4.4.1	Síntese dos resultados dos aspectos relacionados a aprendizagem organizacional nos programas <i>trainee</i>	124
4.5	ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO.....	126
4.5.1	Aprendizagem Informal.....	128
4.5.2	Conceitos de <i>trainee</i>	130

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA	136
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	137
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	139
	REFERÊNCIAS	141
	APÊNDICE A	153

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorreram nas organizações nos últimos anos, muitas advindas dos avanços tecnológicos provocaram transformações de ordem econômica e social, refletindo na aprendizagem das organizações e na necessidade de formação contínua dos seus profissionais (ABBAD; CORRÊA; MENEZES, 2010). Assim, torna-se indispensável desenvolver indivíduos, que serão diferenciais, capazes de propiciar desempenho organizacional, com capacidade e qualificação que possam contribuir para que as organizações mantenham a competitividade e sejam economicamente viáveis (PAWLOWSKI; FORSLIN; REINHARDT, 2001; BOTELHO, 2012). Neste contexto, empresas têm assumido a formação dos seus futuros gestores por meio dos programas de *trainee*, com o intuito de captar e desenvolver potenciais talentos (BITENCOURT et al., 2012).

O termo *trainee* é utilizado nestes programas de desenvolvimento, para caracterizar jovens recém-formados, pertencentes a uma faixa etária entre 21 a 28 anos, na condição de primeiro emprego (GONTIJO; MELO, 2005). O termo da língua inglesa significa “treinando, instruindo ou praticando”, aplicado para caracterizar que estes jovens estão em um processo de aprendizagem diferenciado dos demais empregados, o que os coloca em situação de “funcionário em treinamento” por um determinado período de tempo. O termo também é utilizado como sinônimo para designar “talento” (RITTNER, 1999).

Os programas de *trainee* possuem duração de um a dois anos, os participantes são contratados em regime das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), com o objetivo de prepará-los para liderar equipes (BOOG, 1999). A aprendizagem nestes programas ocorre pela articulação entre formação acadêmica e trabalho, pela inserção de atividades teóricas e práticas desenvolvidas em sala de aula e no ambiente de trabalho. Em tal ambiente, o indivíduo participa de atividades de desenvolvimento, estruturados pela organização, com o objetivo de formar profissionais alinhados às estratégias da empresa (GODOI et al., 2008).

É oportuno comentar que Pozo (2002) aborda que os indivíduos aprendem de maneira diferente, em função de características pessoais (idade, habilidade, motivação, orientação para aprendizagem) e por características contextuais (conteúdo, metodologia, clima de aprendizagem). O autor aborda que a aprendizagem pode ser dividida em explícita e implícita. Por aprendizagem explícita, se entende o produto de uma ação propositada, organizada e consciente com o objetivo de aprendizado. A aprendizagem implícita, ao

contrário, ocorre de forma não intencional, por vezes não consciente e fora do ambiente formal. Assim, considerando o objetivo de um programa de *trainee* que é desenvolver os participantes por meio de ações de aprendizagem, pode-se analisar como está acontecendo a Aprendizagem Organizacional (AO), por meio dos processos formais e informais de aprendizagem.

A Aprendizagem Organizacional emerge da literatura das abordagens individual-cognitiva e a socioprática. A individual cognitiva derivada da psicologia cognitiva com elementos de aprendizagem formal tradicional, e posta em contraponto com os conceitos da abordagem socioprática, desenvolvida a partir de contribuições da Sociologia e Antropologia (CHIVA; ALEGRE, 2005). Argumentando sobre isso, a Aprendizagem Organizacional pode ser compreendida pela soma das atividades cognitivas com as sociais, em que se propõe uma visão da aprendizagem a partir de uma arquitetura social, para explicar de que modo as relações sociais interferem nos processos de aprendizagem em indivíduos, comunidades e organizações (BOGENRIEDER, 2002).

Antonello e Godoy (2009) apresentam características, para compreender os delineamentos dos conceitos de Aprendizagem Organizacional: a) nível de aprendizagem – AO - ocorre das interações grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, portanto em nível interpessoal; b) neutralidade da meta - a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim; c) noção de mudança - nem toda a aprendizagem se manifesta em mudança do comportamento; d) natureza processual da aprendizagem: processos formais e informais, onde a aprendizagem pode ser desvendada nas suas condições e resultada de processos.

Na literatura sobre o tema aprendizagem organizacional, verificam-se a denominação de aprendizagem formal e informal. Aprendizagem formal geralmente é construída de aprendizagem intencionalmente e considerada pertencentes ao domínio dos Recursos Humanos, assumem a denominação de ações de desenvolvimento formal, sendo eles: treinamentos, cursos de especialização, seminários e *workshops*. A aprendizagem informal pode ocorrer da aprendizagem formal, ou pela busca do entendimento, que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, e podem se complementarem. (DUTRA, 2001; ANTONELLO, 2011).

O processo de aprendizagem formal é aquele que acontece em sala de aula, com estrutura curricular e patrocinada por instituições de ensino. O processo informal de aprendizagem pode ocorrer da aprendizagem formal, e, também da interação interpessoal e

das práticas na realização de tarefas (MARSICK; WATKINS 1997). Ainda segundo as autoras a aprendizagem pode ocorrer da complementação da formal e informal. A aprendizagem formal torna-se mais fácil de ser percebida do que a informal. Considerando que aprender informalmente envolve o indivíduo com suas experiências anteriores, a interação com o grupo e o ambiente de trabalho que está inserido (ERAUT, 2004; ANTONELLO, 2006).

Para Camillis e Antonello (2010), o processo de aprendizagem informal é definido como um subproduto de algumas atividades, como o cumprimento de tarefas, a interação interpessoal, vivenciar a cultura organizacional, a experimentação por tentativa e erro ou até mesmo da aprendizagem formal, e pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal.

Ainda, a aprendizagem informal pode estar relacionada ao ambiente que a organização propicia para gerar a aprendizagem, visto que, segundo esses autores, a aprendizagem é resultado do ambiente estabelecido pela organização e os processos de aprendizagem individuais vivenciados pelos empregados (ILLERIS, 2007; MARSICK, 2009).

A AO é um tema que tem sido intensamente debatido e pesquisado nas últimas décadas, porém está longe de alcançar um conceito uniforme, com abordagens que, isoladamente, podem ter dificuldade de explicar o fenômeno (ANTONELLO, 2011). Neste estudo a aprendizagem organizacional será analisada a partir dos processos de aprendizagem formal e informal e também com base nos níveis de aprendizagem, que podem ser estudados a partir características dos programas *trainee*.

Para Gherardi (2006) a aprendizagem não é entendida enquanto processos individuais, grupais e organizacionais distintos, mas como um único processo em que todos os níveis estão contemplados simultaneamente. Assim, entender os processos de aprendizagem dos *trainees* e a relação com a estratégia da organização, torna-se um aspecto relevante a ser compreendido, pois o participante é submetido a uma variedade de modalidades de aprendizagem, que podem ser formais ou informais.

Este estudo teve como objetivo geral analisar a contribuição dos processos de aprendizagem em relação aos resultados dos programas de *trainee*. Para o alcance deste objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) descrever os programas de *trainee* nos casos investigados; b) analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal; c) analisar como acontece o processo de aprendizagem nos

níveis indivíduo, grupo e organização; d) avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainee*.

O estudo foi ambientado em quatro indústrias de grande porte, localizadas no Rio Grande do Sul, de quatro segmentos diferentes: construção civil, moveleiro, automotivo e eletrometalúrgico. Tal escolha foi motivada especialmente pelo fato de serem empresas em que a pesquisadora possui contato, por atuar na área de Recursos Humanos, o que facilitou a acessibilidade e proporcionou a receptividade necessária ao desenvolvimento da pesquisa. Os sujeitos pesquisados foram os gestores da área de Recursos Humanos que são responsáveis pelos programas *trainee* e os funcionários que são ou foram *trainees*).

O trabalho foi estruturado da seguinte maneira: apresentados os objetivos gerais e específicos que demonstram como se pretende avaliar o problema identificado. Logo, ter-se-á a justificativa da proposta do estudo, a qual trará o porquê de merecer pesquisa nessa linha de pensamento. A fundamentação teórica fará com que os conceitos do tema proposto tornem a interpretação dos dados de fácil entendimento. A metodologia exporá a forma da análise. Em seguida a análise dos resultados e as considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O aumento da competição empresarial, nas últimas décadas, tem redefinido as estratégias de gestão. As metas das organizações são definidas pelas necessidades e resultados do negócio, enquanto as metas das pessoas podem ser definidas, dentre outras formas, pela aquisição de aprendizagem (BENOSSY, 2010). A resposta adaptativa da organização é sua capacidade de aprendizado, que por meio das suas estruturas e processos burocráticos, seja capaz de concebê-la como um conjunto de aprendizado (TAKAHASHI; FISCHER, 2009; FERREIRA; SANT'ANNA, SANSUR, 2010). Neste contexto, a área de gestão de pessoas tem ganhado importância, por ser a responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem (BOTELHO, 2012).

Conduzir as organizações em um processo de mudança exige dos profissionais um desapego aos modelos já inadequados frente aos novos tempos (COELHO JR; MOURÃO, 2011). A capacidade de perpetuação da organização está ligada tanto a sua capacidade de aprender, quanto ao desenvolvimento dos seus indivíduos (ABADDE; ZANINI; SOUZA, 2012). Sabe-se que as empresas necessitam de profissionais com conhecimento não somente

técnico, mas também com potencial para desenvolver-se em diferentes áreas de atuação, isto devido ao alto grau de competitividade encontrado no mercado globalizado (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Esta competitividade repercute na configuração de novos formatos gerenciais e na adoção de políticas internas de desenvolvimento e demandam funcionários dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprendizagem que habilitam a retenção de novas informações que pode melhorar os processos e diminuir a oscilação nos resultados nas organizações (SANTOS; LUCENA, 2010). Assim, o desafio das organizações, é formar executivos com alto desempenho, com capacidade de adaptação, especialmente em cargos estratégicos, que serão capazes de promover e responder com rapidez e eficácia, na tomada de decisões em situações turbulentas e de incerteza.

É oportuno salientar que uma das formas de adquirir capacidade é por meio dos processos de Aprendizagem Organizacional, que para Dibella e Nevis (1999), é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida. Portanto, as empresas com o programa de *trainee* desenvolvem jovens recém-egressos das melhores universidades, que demonstrem maturidade pessoal e profissional para dar continuidade às estratégias da organização (MARTINS; DUTRA; CASIMIRO, 2007).

A partir da sua admissão, o *trainee* começa a participar de um processo intensivo de aprendizagem, visando prepará-lo para a carreira executiva. Imerso no universo organizacional, aprenderá sobre a empresa, sua cultura e seus valores, sendo submetido a avaliações frequentes (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010). Desenvolverá suas habilidades por meio de ações estruturadas de aprendizagem e também com seus colegas de trabalho e mentores, aqui entendidos como gestores que acompanharam a aprendizagem (CALIXTO, et al., 2012).

No sentido de aprendizagem como processo, Antonello (2011) ressalta a importância de analisar aprendizagem formal e informal conjuntamente, pois alguns atributos desses processos podem ser observados isoladamente, outros são interdependentes. A aprendizagem formal, embora recorra de atividades de aprendizagem intencional, apresenta em algumas situações caráter informal. As ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, cursos, seminários e *workshops*. Já a aprendizagem informal pode ocorrer de uma experiência formalmente estruturada, com base em uma atividade específica para este fim

que, planejada ou não, envolve a consciência de aprender. A combinação entre aprendizagem formal e informal proporciona conhecimentos práticos e teóricos (MARSICK; WATKINS, 1997; MALCOLM, HODKINSON COLLEY; 2003; ANTONELLO, 2011).

Conforme Camillis e Antonello, (2010), a aprendizagem formal é promovida institucionalmente e com estrutura definida e pode ser encorajada por uma organização. A aprendizagem informal pode advir da experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo da aprendizagem formal. A aprendizagem informal inclui a categoria incidental, que se dá por intermédio de experiências no local de trabalho – no processo de realizar tarefas; por observação, repetição, interação social e resolução de problema; porém é percebida como aprendizado posteriormente, ou seja, não há a intenção do aprender (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Estudos têm procurado identificar meios efetivos para integrar o indivíduo, a equipe e as organizações para desenvolver formas de aprender a aprender, e o agrupamento dessas situações podem ser fundamentais para que aprendizagem organizacional aconteça (ANTONELLO; RUAS, 2005). Do ponto de vista teórico, o processo de aprendizagem dos programas *trainee* se configura como aprendizagem organizacional, compreendida como um processo ou resultado, no qual o participante vivencia uma formação estruturada para desenvolver habilidades gerenciais que o tornem apto a assumir cargo estratégico (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; DIBELLA; NEVIS, 1999; KIM, 1998). Ao longo do programa, participa de diversas modalidades de aprendizagem. Essas modalidades podem ser treinamentos por meio de palestras e cursos, treinamento *on-the-job* (o *trainee* aprende fazendo, observando e compartilhando experiências) e mentoria (CRUZ, 2011; CALIXTO et al., 2012).

A Aprendizagem Organizacional foi definida por Slater e Narver (1995) como o desenvolvimento de novos conhecimentos e *insights* que têm influência no comportamento. Assim, o processo de aprendizagem inclui a aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada (PAWLOWSKY, 2001). As empresas percebendo isso começam a investir na formação dos seus executivos por meio de programas de desenvolvimento de aprendizagem (BENOSSI, 2010).

A Aprendizagem Organizacional, analisada pela perspectiva dos processos de aprendizagem dos programas *trainee* ainda é pouco explorado no meio acadêmico (CRUZ, 2011). Ainda segundo o autor, o entendimento da aprendizagem dos representantes dos programas *trainee*, bem como a compreensão dos objetivos dos programas torna-se

importante, pois os integrantes ainda precisam desenvolver capacidades específicas para assumirem funções estratégicas na empresa.

Em consonância ao exposto, o trabalho abordou os processos de aprendizagem formais e informais na estrutura dos programas de *trainee*. Consideraram-se as dinâmicas dos programas de *trainee* e evidenciaram-se os resultados por meio da aprendizagem organizacional. Dessa forma, a fim de traduzir o problema de pesquisa, de acordo com a questão central, cabe perguntar-se: como os processos de aprendizagem contribuem para os resultados dos Programas de *Trainee*?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, a seguir o objetivo geral e na sequência os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição dos processos de aprendizagem em relação aos resultados dos programas de *trainee*.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, apoiar-se-á nos seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os programas de *trainee* nos casos investigados;
- b) analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal;
- c) analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização;
- d) avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainee*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na denominada “era do conhecimento”, as pessoas passam a representar o principal ativo das organizações, visto ser um dos elementos capazes de promover o desenvolvimento necessário para a sobrevivência das empresas. Nesse contexto, o termo gestão de pessoas

substitui a denominação de recursos humanos, não se tratando apenas de uma mera substituição de termos, mas de uma nova postura com políticas, práticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos capazes de interferir e direcionar a aprendizagem dos seus colaboradores (LEITE, 2011; FREITAG, 2012; BOTELHO, 2012).

Considerando o alto grau de competitividade entre as organizações, a gestão de pessoas tem buscado ampliar a contribuição dos colaboradores, no sentido de geração de valor para as empresas, permitindo às pessoas condições de contribuírem para o sucesso da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O desenvolvimento de profissionais, por meio de ações de aprendizagem nas organizações tem suscitado interesse crescente entre pesquisadores no campo dos estudos organizacionais. De fato, conduzir as organizações no atual ambiente de rápidas mudanças requer gestores que desenvolvam habilidades capazes de perceber as transformações ambientais e promover as respostas adequadas ao contexto interno (SILVA, 2008; COELHO JR.; MOURÃO, 2011).

Para realizar a tarefa de atração, desenvolvimento e retenção dos melhores indivíduos, as organizações precisam oferecer possibilidades de treinamento e valorização profissional, o que aumentará as possibilidades de êxito, pois a oferta de profissionais altamente qualificados e de fácil adaptação será cada vez menor em relação à crescente demanda (FREITAS, 2013). Neste sentido, as empresas necessitarão assumir a responsabilidade de promover o desenvolvimento da capacidade e comprometimento daqueles que nelas trabalham, pois estas são características presentes nas pessoas, sendo assim, os concorrentes não podem copiar e isto constitui a fonte transformadora da vantagem competitiva (FREITAG, 2012).

Dos-Santos (2014) aborda que a aprendizagem organizacional tem desempenhado um papel estratégico nas organizações, especialmente em se tratando da aprendizagem de gestores e futuros gestores, como acontece no programa *trainee*, que constitui uma iniciativa de formação gerencial estruturada e desenvolvida com o intuito de fomentar as habilidades necessárias às atividades dos futuros gestores. Em consonância, Godoi et. al., (2008) afirma que o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações pode aprimorar a aprendizagem organizacional, pois os programas de *trainee* são meios utilizados pelas empresas para desenvolver novos talentos e por isso é interessante observar como acontece sua aprendizagem. Os autores sugerem novos estudos para compreender suas perspectivas, relevante no meio acadêmico, mas que percebemos, no entanto, que permanece sendo pouco

abordado. Sendo assim, o presente estudo pretende contribuir para o meio acadêmico e para as organizações.

Desta maneira, Costa (2007) estudou como o ambiente organizacional influencia a aprendizagem dos *trainees* e identificou que alguns elementos como estrutura organizacional, políticas de gestão de pessoas, tipos de liderança que influenciam a aprendizagem dos sujeitos pesquisados e que a aprendizagem no grupo ocorre pela troca de experiências e compartilhamento de informações. O autor não analisou aprendizagem nos níveis e quais ações de desenvolvimento (formal e informal) geram aprendizagem organizacional, e sugere estudos que abordem outras dimensões.

Bittencourt (2011) pontua que se trata de um tema com ampla divulgação nos meios de comunicação social, no entanto, são poucos os estudos encontrados que abordam os programas *trainee*, que relatam a respeito do conteúdo destes programas. Sendo de importância para a Administração, como subsídio às políticas de gestão de pessoas, a autora sugere que novos estudos sejam desenvolvidos para entender como a aprendizagem ocorre, visto que é um tema relevante, no entanto pouco explorado no meio acadêmico.

Estudos sobre aprendizagem organizacional com foco nestes programas ainda são escassos, pois a aprendizagem começa quando a empresa decide implantar um programa de *trainee*, estabelecendo previamente um somatório de práticas organizacionais estruturadas, que inclui rotinas definidas desde a seleção, contratação e desenvolvimento do *trainee*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a aprendizagem organizacional e os programas de *trainee*, utilizar-se-á de alguns pilares teóricos: aprendizagem organizacional, os processos formais e informais de aprendizagem, os níveis de aprendizagem e as definições de programas *trainee*. Portanto, neste capítulo serão abordados os conceitos de sustentação dos objetivos o qual caracteriza e norteia a aprendizagem neste estudo, detalhados nas seções 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre aprendizagem organizacional não são recentes. Durante a década de 1970, o trabalho de Argyris e Schön impulsionaram pesquisas na área, ganhando força na década de 1990. No entanto, ainda não há um consenso nos conceitos (NERIS; LOIOLA; SOUZA, 2012). Para Tsang (1997), assim como para Antonello e Godoy (2009), a diversidade de conceituação deve-se à complexidade conceitual, onde agrupa em perspectivas (ANTONELLO; GODOY, 2010; EASTERBY-SMITH, 1997).

Assim, o tema aprendizagem organizacional pode ser visto como um resultado ou como um processo, tendo como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se alcançar melhores resultados, contando com a participação efetiva de pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (BITENCOURT 2002).

2.1.1 Conceito de aprendizagem

Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades são adquiridas ou modificadas, como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (BOFF; ANTONELLO, 2011). Aprendizagem também pode ser definida como aquisição de informação (aumento do conhecimento) e como construção de novos significados e revisão de modelos mentais (MOREIRA, 1999). Além disso, também é vista como um produto que quanto mais absorvido, mais se aprende (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para Pozo (2002) é uma modificação de estado interior que se manifesta por meio da mudança de comportamento e na persistência desta, ou seja, quando mudamos nossas ações,

significa uma manifestação da aprendizagem. Sobre o ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem foi valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (RUAS et al., 2005). A aprendizagem pode ser vista como um impulso à mudança, e esta mudança compreende detectar os sinais fortes e fracos, avaliar as ameaças e oportunidades, ampliando as possibilidades da organização.

Essas definições refletem das duas principais teorias sobre aprendizagem: as teorias de tradição behaviorista, onde o foco está no produto ou resultado de aprender, ou seja, na mudança de comportamento. A segunda é a teoria de abordagem cognitivista, onde a aprendizagem pode ser compreendida como um processo interno e contínuo, não facilmente observado, pois envolve uma rede de associações e conceitos (esquemas), que são armazenados no cérebro. Os produtos dessas operações são observáveis apenas por meio da mudança de comportamento. Para ser considerada aprendizagem, essa mudança de comportamento deve ser duradoura e decorrer da prática ou da experiência, ou seja, não resultar unicamente do processo de maturação (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

A abordagem sociológica postula o que as pessoas aprendem em um espaço social no qual haja interação onde ocorrem os processos de aprendizagem e a geração do conhecimento, ao contrário da perspectiva cognitivista que concebe a ocorrência dos processos de aprendizagem dentro da mente dos indivíduos (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Elkjaer (2001) interpreta aprendizagem como inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos e que pode também ser chamada de abordagem construtivista social, referente a aprendizagem e organizações. Observa-se que a aprendizagem nas organizações ocorre em situações nas quais a ordem justapõe-se à desordem, ou seja, em que o novo se impõe e os indivíduos são forçados a seguir novos rumos e que as experiências são chamadas de momentos de aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 2004).

Para o autor Easterby-smith (1997), a aprendizagem nas organizações utiliza-se de perspectivas para a compreensão do tema. Ele argumenta que cada uma oferece contribuições distintas: (i) Psicológica: traz a ideia que embora muitas vezes as pessoas afirmem ter aprendido novas ideias e práticas, isto não se manifesta frequentemente em seu comportamento e atribui esta condição às rotinas defensivas; (ii) Perspectiva da Ciência da Administração: aborda a importância da informação para o contexto da AO. Para um indivíduo ou grupo tomar uma decisão de maneira eficiente, eles devem ter condições de

armazenar e tratar estas informações; (iii) Sociológica: nesta perspectiva é construída nas relações entre pessoas e grupos. Antonello e Godoy (2010, p. 316) descreve a “aprendizagem social como processo que envolve relações sociais, processo formado por instituições sociais; e a aprendizagem em si mesma: objeto cultural criado por práticas hábeis de trabalho cultural”. A perspectiva (iv) Antropológica Cultural: percebe a cultura como algo importante nas relações que são estabelecidas entre o indivíduo e a organização contribuindo para a identificação dos valores e crenças da organização; (v) Estratégica: a aprendizagem nesta perspectiva pode ser pensada a partir de sua relação com a aquisição de vantagens competitivas, ou seja, a aprendizagem Organizacional é o fator que alinha a organização e o ambiente interno e externo. A aprendizagem pode então ser pensada como uma dentre as formas que a organização possui de se diferenciar de sua concorrência de maneira estratégica.

Sendo assim, o conceito de aprendizagem pode ser visto de forma individual, mas este conhecimento só pode ser reconhecido quando se expõem de forma visível na organização. Para tanto, verifica-se agora o conceito de Aprendizagem Organizacional e suas ramificações.

2.1.2 Definições sobre aprendizagem organizacional

No âmbito organizacional, as discussões em torno do conceito retomam aos anos 70, com o trabalho de Argyris e Schön (1974) que impulsionou pesquisas na área, sobretudo com as suas contribuições, em 1978, quando os autores publicaram o livro *Organization Learning*, com uma visão cognitiva. No livro, os autores destacam a relevância do conhecimento acumulado e da informação para o processo da aprendizagem organizacional e a importância da AO, como condição de sobrevivência para as empresas em ambientes instáveis.

Nessa obra, a aprendizagem organizacional acontece por meio da interação entre o indivíduo e o grupo de trabalho. O livro apresenta uma noção de uma capacidade organizacional intangível, advindo de regras formais ou informais, decisões coletivas ou por delegação que refletem a aprendizagem e o comportamento de solução de problemas pelos membros da organização. Esse estudo é considerado um dos percussores da AO, apresentando as primeiras noções acerca do circuito simples e duplo de aprendizagem. Impulsionando diversas pesquisas sobre o tema (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

Desde então, autores propuseram contribuições teóricas. Fiol e Lyles (1985)

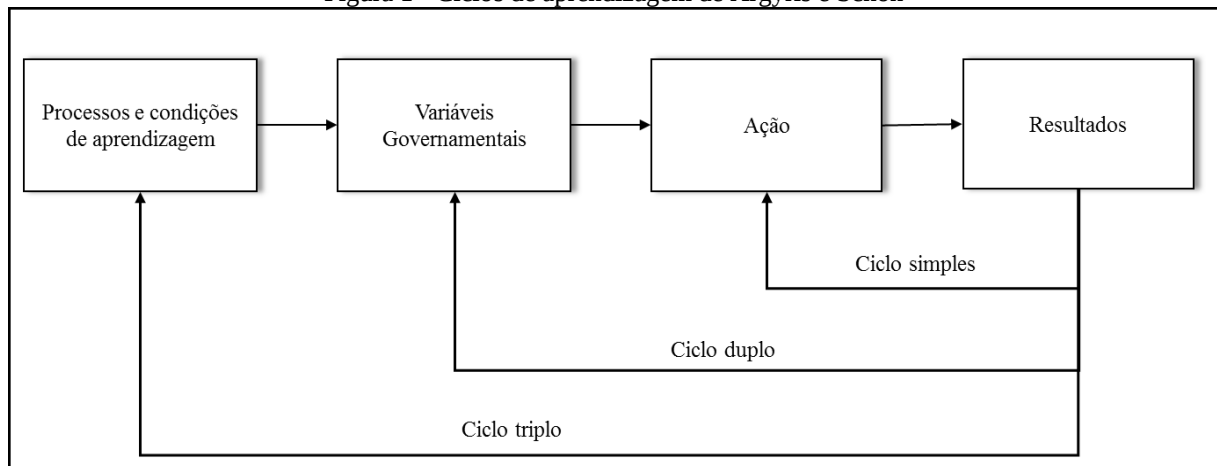
publicaram um trabalho onde relatam uma preocupação em limitar a aprendizagem à um mecanismo adaptativo de conteúdo puramente comportamental, separando mudança e aprendizagem. Segundo as autoras, mudança implica alteração do comportamento e aprendizagem é resultado do desenvolvimento cognitivo, estejam eles acontecendo de forma simultânea ou não, ainda que a aprendizagem organizacional, mesmo estando relacionada aos sujeitos, não possa ser considerada como resultado das aprendizagens individuais.

Aprendizagem Organizacional delineada por Levitt e March (1988) é o resultado de um processo de codificação de inferências baseadas na história, em rotinas que guiam novos comportamentos, focalizando atenção às mudanças nos processos, estrutura e cultura organizacional. Antonello (2005) argumenta que as premissas de AO abrangem fatores como estratégia organizacional, cultura, estrutura organizacional e capacidade de resolução de problemas como determinantes dos resultados deste processo.

Para Argyris e Schön (1996, p. 3), a “aprendizagem pode significar tanto um produto (algo aprendido) ou o processo que produz produto”. O conteúdo informativo representa o produto da aprendizagem que se transforma em conhecimento, enquanto o processo refere-se à aquisição, ao processamento e armazenamento da informação que se transformará em conhecimento. Processo e produto de aprendizagem acontecem para um *aprendiz*, seja ele um indivíduo ou uma organização. Para os autores, a AO pode ser estudada pela teoria de circuito simples, duplo e triplo. O circuito simples (*single-loop learning*) é um processo de consolidação, mudanças de base de conhecimento e competência da organização, enquanto o circuito duplo (*double-loop learning*) questiona os conceitos de processo do circuito simples e busca alterar as políticas, os objetivos ou os mapas mentais existentes sendo que este modelo conduz mudanças fundamentais nas normas, prioridades e comportamentos da organização. O circuito triplo (*triple-loop learning*) pode envolver a criação de novas metodologias, abordagens e rotinas envolvidas com o "aprender a aprender" (CLARK; ROOME, 1999).

Esses processos de ciclos simples, duplo e triplo de aprendizagem são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Ciclos de aprendizagem de Argyris e Schön



Fonte: Elaborado a partir de Argyris e Schön (1996).

A aprendizagem de ciclo simples está pautada no trabalho diário, apropriada para a rotina e para os aspectos repetitivos organizacionais. Esse tipo de aprendizagem, acompanhada pelas rotinas organizacionais, tem predominância organização, sendo ideal para encontrar soluções para os problemas difíceis da organização. A aprendizagem de ciclo duplo é relevante nos aspectos complexos e não programáveis, que, segundo Argyris Schön (1996), assegura a competitividade da organização, visto que esse tipo de aprendizagem busca mudanças mais profundas, uma vez que questiona os princípios vigentes na organização. Na aprendizagem de circuito triplo, a Aprendizagem Organizacional envolve uma abordagem de parceria compartilhada (*partner-sharing approach*), que é alcançada, possivelmente, somente por intermédio de uma relação duradoura (AMELI; KAEYS, 2011).

Ainda segundo Argyris e Schön (1996), a AO acontece a partir de teorias, sendo considerada como uma das mais importantes a Teoria da Ação, onde as pessoas possuem uma espécie de mapas mentais que os guia a agir em diferentes situações, sem que tudo precise ser constantemente reaprendido.

Conforme Dibella e Nevis (1999, p. 7) “Aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividade ou processo que podem ocorrer em qualquer um dos diversos níveis de análise, ou como parte de um processo de mudança organizacional”. Contribuindo, Vasconcelos e Mascarenha (2006) afirmam que é muito mais do que a soma da aprendizagem de seus integrantes, e sim um processo contínuo, caracterizado pela interação entre os indivíduos e grupos de trabalho.

Na AO, Segundo Antonello e Godoy (2009) é possível identificar quatro características essenciais: a) Nível da aprendizagem: Interações a nível grupal, intergrupar, organizacional e interorganizacional, portanto em nível interpessoal; b) Neutralidade da meta: a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim; c) Noção de mudança: nem toda a aprendizagem se manifesta como mudança no comportamento; d) Natureza processual da aprendizagem: seus processos formais e informais fazem parte dos estudos. Frequentemente a aprendizagem é simplesmente uma “caixa-preta”, e deve-se desvendar as suas entradas, suas condições e seus resultados do processo.

Antonello e Godoy (2011) em sua revisão de literatura sobre AO apontam dois fatores principais: i) a diversidade de perspectivas dos estudos sobre AO e ii) a predominância de pesquisas que adotaram as perspectivas das Ciências da Administração e da Psicologia, ou o uso simultâneo das duas. Com o objetivo de ilustrar de forma sistematizada a perspectiva das Ciências da Administração, apresenta-se o modelo conceitual de AO desenvolvido por Pawlowsky (2001).

Então, segundo Pawlowsky (2001) o fenômeno da aprendizagem organizacional pode ser estudado por meio de um modelo conceitual que apresenta as categorias: níveis, modos, tipos e processos de aprendizagem. Para este autor, o destaque é na categoria níveis de aprendizagem, onde se pode considerar pelo menos quatro níveis de aprendizagem: i) aprendizagem individual, com suas capacidades de aprendizagem e possíveis defesas em relação a ambientes e situações novas; ii) aprendizagem do grupo ou interpessoal, que podem ser resultado das relações internas e externas do indivíduo; iii) aprendizagem organizacional ou intra-organizacional, relacionado ao ambiente favorável ou não de aprendizagem; iv) aprendizagem interorganizacional, que pode acontecer das relações entre empresas.

Os modos de aprendizagem são definidos como: cognitivo, cultural e aprendizagem pela ação. O autor afirma que a aprendizagem organizacional se complementa a partir dos componentes da condição humana: conhecimento, sentimento e ação. E que os gerentes precisam entender a aprendizagem não apenas como uma questão de conhecimento, mas também de valores, emoções e comportamento (PAWLOWSKY, 2001).

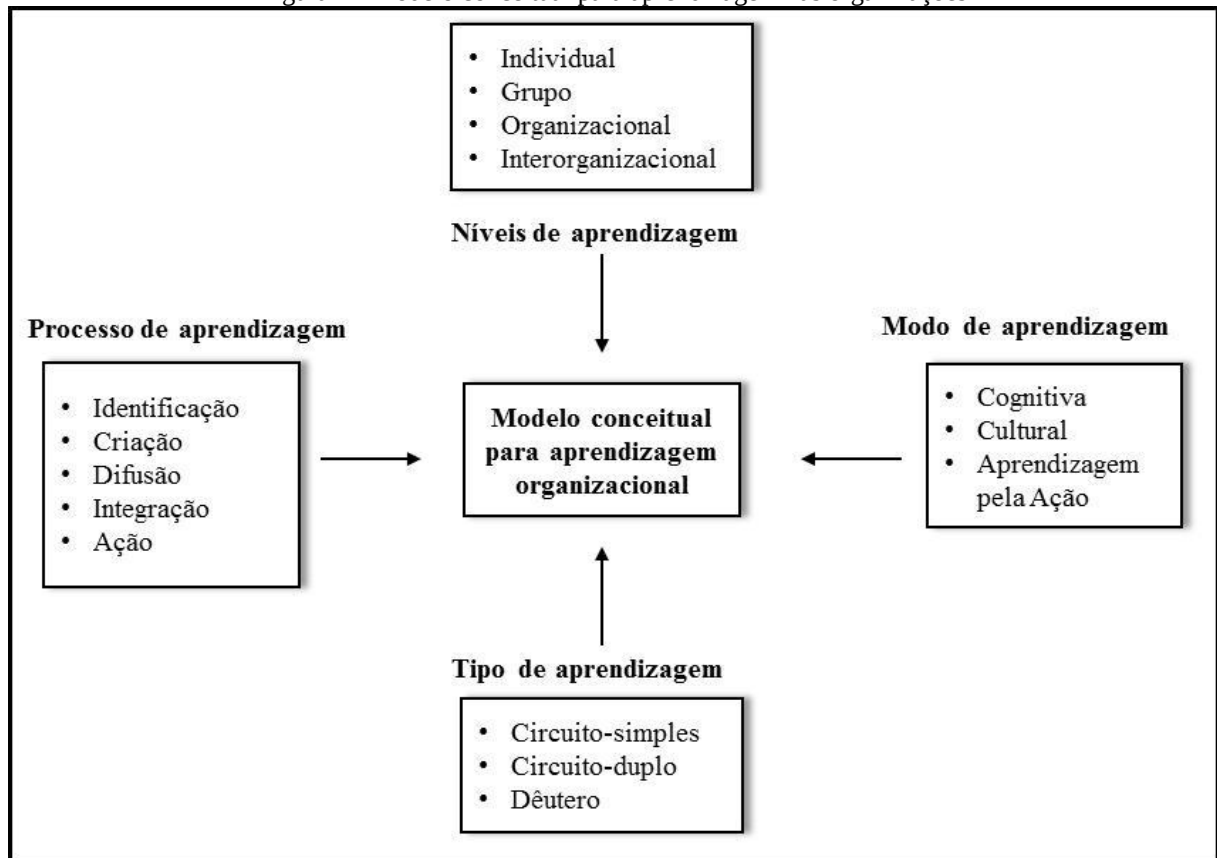
Quanto aos tipos de aprendizagem, Pawlowsky define como aprendizagem de circuito-simples, que consiste na localização de discontinuidades de desempenho e sua eliminação de acordo com procedimentos operacionais que tenham sido definidos *a priori*. A aprendizagem de circuito-duplo, que trabalha com a hipótese possuem teorias em uso,

sistemas de interpretação e modelos de referência que orientam e determinam o comportamento organizacional. Já na dêutero aprendizagem, utiliza-se a aprendizagem como solução de problemas, o que compreende aprender a aprender (PAWLOWSKY, 2001).

Os processos de aprendizagem acontecem por cinco meios: identificação, criação, difusão, integração e ação de aprendizagem. O modelo sistematiza aspectos que podem ser estudadas em conjunto ou separadas. Estabelece uma estrutura conceitual com quatro dimensões integradas que constituem os pilares para entender esse campo de estudo.

A Figura 2 apresenta as categorias apresentadas por Pawlowsky (2001), para conceituar a gestão da aprendizagem nas organizações.

Figura 2 - Modelo conceitual para aprendizagem nas organizações



Fonte: Pawlowsky (2001).

No presente estudo, a aprendizagem foi abordada com base nos níveis (i) individual, (ii) grupal e (iii) organizacional. No nível individual, a aprendizagem organizacional é um tipo particular de aprendizagem feita na organização por um indivíduos-chave; o resultado dessa aprendizagem individual resulta em mudança organizacional. A aprendizagem grupal pode ser o resultado das experiências pessoais que compartilhadas entre os indivíduos, o que

gera nova aprendizagem. No nível organizacional, a ideia é que as organizações podem aprender porque são dotadas de capacidades que são idênticas ou equivalentes às capacidades que os indivíduos têm, as quais lhes possibilitam aprender, ou seja, em relação à aprendizagem, essa abordagem trata as organizações como se fossem indivíduos (KIM, 1998; TRAVESSO; GODOY, 2013).

Para Antonello e Godoy (2009), a perspectiva da Ciência da Administração, apresentada por Pawlowsky (2001), que afirma que a aprendizagem é fonte entre a heterogeneidade entre organizações, isto é, a aprendizagem pode se tornar uma vantagem competitiva. Para tanto os gestores tem papel essencial no processo, proporcionando ambientes de aprendizagem com foco na identificação dos problemas, buscando soluções estratégicas.

Também para Caldeira e Godoy (2012), a aprendizagem organizacional pode ser estudada a partir do seu caráter multidisciplinar, que a torna alvo de estudos sobre diferentes enfoques: psicológico, sociológico, antropológico, político, histórico e econômico. Ainda segundo os autores, pode ser um produto obtido a partir de ações intencionais da Administração. Para esta perspectiva, a Aprendizagem Organizacional é observada sobre o viés da Ciência da Administração, que de acordo com Pawlowsky (2001), busca fornecer elementos que auxiliem na compreensão do gerenciamento da aprendizagem nas organizações.

2.2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: FORMAL E INFORMAL

Os processos de aprendizagem revestem-se de muitas formas, podendo ocorrer por meio da troca de experiências, convívio social e transmissão do saber. Também em sala de aula, de forma estruturada, patrocinada por uma instituição. Verificam-se na literatura sobre aprendizagem, as denominações: aprendizagem formal e aprendizagem informal. Não obstante as diferenciações na prática estão inextricavelmente entrelaçadas (MARSICK; WATKINS, 1997; 2001; MARSICK, 2009).

Embora haja uma tendência em diferenciar aprendizagem formal da informal como opostas, há autores que ressaltam a necessidade de uma abordagem integrada. Ambas as formas, estão interligadas e possuem papel importante para o desenvolvimento dos indivíduos, proporcionando aprendizagem a partir da teoria e da prática (SVENSSON;

ELLSTRÖM; ABERG, 2004; ANTONELLO, 2006; 2011; MALLOCH; CAIRNS, 2010). No entanto, os autores entendem que os processos de aprendizagem formais e informais possuem características distintas.

O processo de aprendizagem formal é mediado por uma instituição, um instrutor e/ou professor e envolve menos auto direção do indivíduo quando comparada a atividades informais (ERAUT, 2004). O processo costuma estar associado às atividades intencionais que ocorrem em estabelecimento de ensino e conta com avaliações contínuas de desempenho (OSBI; GONDIM, 2008). Neste sentido, Pantoja e Borges-Andrade (2009) argumentam que a aprendizagem em organizações tem sido associada a programas de treinamento e desenvolvimento formais, orientados a atender necessidades específicas de trabalho.

Em um contexto organizacional, o processo de aprendizagem formal se caracteriza pela existência de ações organizadas, tradicionalmente associadas às práticas de treinamento e desenvolvimento pela área de Recursos Humanos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Tais ações focalizam basicamente a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem estar direcionadas a diferentes finalidades, tais como: a) melhoria do desempenho do trabalho; b) preparação do profissional para exercer outras atividades; c) adaptação dos indivíduos para adoção de novas tecnologias; d) crescimento dos indivíduos dentro da organização (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

Assim, a formação de gestores pode acontecer no contexto da aprendizagem formal, que tem sua origem numa decisão deliberada da organização, que, por sua vez, objetiva prover determinada habilidade ou postura a seus empregados. A aprendizagem formal é comumente relacionada à aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras e habilidades que impactam positivamente no desempenho laboral. A mudança de uma tecnologia adotada ou a contratação de novos empregados pode ensejar a adoção de treinamentos organizacionais.

A aprendizagem por um processo formal é oferecida a um aprendiz para atingir algum objetivo corporativo, podendo ocorrer no fim de sua carreira acadêmica e início da atividade profissional, com o objetivo de oferecer a capacitação necessária às suas atividades. Quando acontece descontextualizada de uma prática, permite a transferência apenas da parcela explícita do conhecimento, através de exposições sistematizadas, muitas vezes sem conseguir transferir a totalidade do conhecimento. Uma importante parcela da literatura sobre aprendizagem relaciona os programas formais de treinamento à abordagem individual-

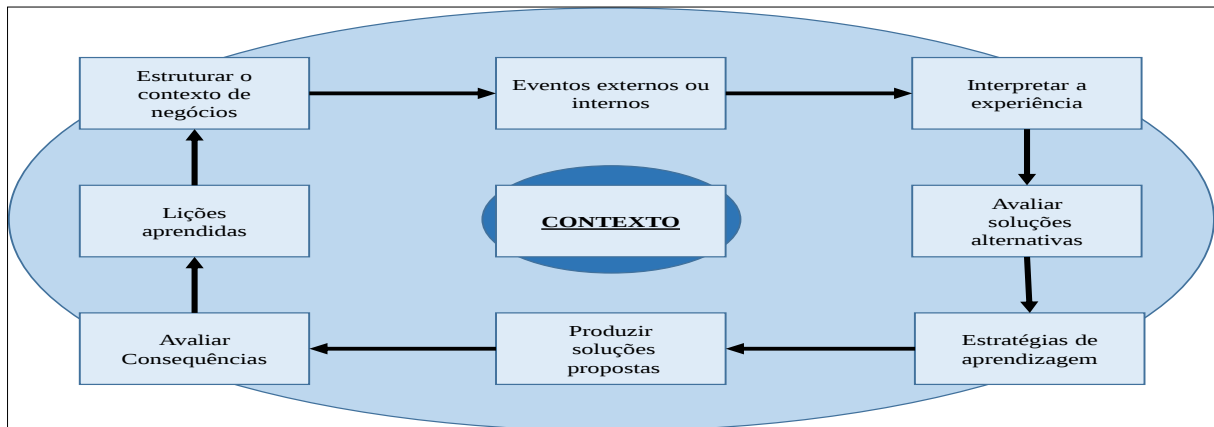
cognitivista de aprendizagem organizacional, que considera o conhecimento como de natureza cognitiva e codificada e, por isso, passível de ser transmitido cognitivamente em aulas expositivas e seminários de treinamento (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GODOI et al., 2008; FERREIRA et al., 2010; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

Justamente nesse aspecto é onde pode residir a maior dificuldade dos processos formais de treinamento, já que muitas vezes desvinculam teoria e prática, o que gera dificuldade de aplicação dos conceitos vistos em salas de aula no ambiente de trabalho, como se o ambiente de trabalho fosse uma dimensão independente do ambiente de formação (RUAS; ANTONELO, 2005). Podem ocorrer por iniciativa que independe da organização, de modo não planejado ou estruturado, permeando as atividades e as relações sociais, acontecendo no cotidiano da organização (COELHO JR.; MOURÃO, 2011; MONTENEGRO; BIDO, 2011).

Pantoja e Borges-Andrade (2009) argumentam que, dentro do ambiente organizacional, os indivíduos podem aprender observando os comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo histórias de seus colegas que fazem parte do quadro funcional há mais tempo ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização.

Para Marsick e Watkins, (2001), a aprendizagem informal pode ser encontrada em processos formais de ensino ou não, mas normalmente com nível de conscientização de quem está aprendendo. Quando não há consciência de aprendizagem, conceitua-se como aprendizagem incidental, apresentada na Figura 3 e considera: a) a importância do contexto organizacional que pode facilitar a aprendizagem à medida que apoia, fornece recursos e incentiva os indivíduos. O contexto em que as experiências e as interações ocorrem de forma contínua, que podem auxiliar nas interpretações, avaliações, as decisões e as estratégias de aprendizagem; b) a aprendizagem pode ocorrer de forma planejada, ou não planejada e também pode ser referenciada como “aprendizagem autodirigida”, dado que a aprendizagem não é formal. Pode ocorrer durante a realização das tarefas diárias, como aprender com os erros ou tentativa e erro e dificilmente podem ser separadas do trabalho em si (BERG; CHYUNG, 2008).

Figura 3 - Modelo de aprendizagem informal e incidental



Fonte: Marsick e Watkins (2001 p. 29).

O contexto parte da premissa que a aprendizagem acontece a partir das atividades diárias das pessoas, seja no local de trabalho, em casa ou em alguma comunidade. Assim, uma nova experiência de vida pode oferecer um desafio.

O modelo é configurado em círculo, porém suas etapas podem não ser necessariamente sequenciais. Ele representa uma progressão de significados que na prática podem representar como as pessoas dão sentido a uma situação. A cada novo *insight* elas podem questionar entendimentos anteriores (MARSICK; WATKINS, 2001).

Com base no modelo de Marsick e Watkins (2001), estudos empíricos foram desenvolvidos por Ellinger e Cseh (2007), pautados no método qualitativo, que teve como foco explorar como os empregados de uma organização facilitavam a aprendizagem entre si e como os fatores contextuais interferiram nesse processo. Os autores partiram do pressuposto de que a aprendizagem raramente ocorre de forma isolada, pelo contrário, cada vez mais os funcionários estão sendo direcionados para trabalhar em estreita colaboração uns com os outros na busca por desenvolver soluções mais criativas para os desafios encontrados no mundo dos negócios.

Para Flach e Antonello (2010) a aprendizagem pode ocorrer na integração de funcionários, nas tarefas diárias, nas oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, nas interações com a cultura e o ambiente externo, que são características da aprendizagem informal. Segundo Antonello e Godoy (2011) a aprendizagem informal pode ser um produto da experiência.

2.2.1 Aprendizagem experiencial

As características da abordagem experiencial remetem a um entendimento do conceito como um processo holístico, complexo e também é um processo natural, ou seja, faz parte da vida das pessoas. Gagné (1983, p.2) aponta para o fato de que “os acontecimentos vividos pelo indivíduo em desenvolvimento – em sua casa, em seu meio geográfico, na escola e em seus ambientes sociais – determinarão o que ele vai aprender e, também, em grande parte, a espécie de pessoa que ele se tornará”. De acordo com Kolb (1984), a utilização do termo experiencial deve-se a duas razões: a ligação à sua origem intelectual no trabalho (de Dewey, Lewin e Piaget), e para enfatizar o papel central que a experiência possui no processo de aprendizagem.

Para Antonello e Godoy, (2011) o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram a permanente revisão dos conceitos aprendidos, ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto (BEARD; WILSON, 2010).

A aprendizagem experiencial, dentro da aprendizagem informal, pode ser subdividida em: (i) incidental que é resultado de uma ação ou transação espontânea, da intenção na realização de uma tarefa, que na descoberta ao acaso aumenta conhecimento e habilidades específicas, podendo incluir o aprender com erros, conforme Ross-Gordon e Dowling (1995); e (ii) situada, que é aquela que resulta diretamente de atividades relacionadas com o trabalho (LAVE; WENGER, 1991). A aprendizagem informal situada será aprofundada na sequência.

2.2.1.1 Aprendizagem situada

Na aprendizagem situada, o processo de aprendizagem dos indivíduos ocorre a partir de sua prática social (LAVE; WENGER, 1991). Os indivíduos aprendem em decorrência de suas interações com o ambiente e com outros indivíduos e com isso começam a construir significados a respeito da vida e do trabalho (SCARATTI; GORLI; RIPAMONTI, 2009). Na aprendizagem situada, os indivíduos são aprendizes que se instruem participando da prática, negociando e renegociando significados, sucessivamente (LAVE; WENGER, 1991). A aprendizagem situada considera que as interações sociais são centrais para que ocorra a

aprendizagem. Ou seja, no interior das organizações os indivíduos formam grupos que geram conhecimentos e ações, sendo agentes coprodutores de conhecimentos.

Os autores Scaratti, Gorli e Ripamonti (2009) conceituam a aprendizagem situada com um processo social. Por isso, pode-se tentar compreender como ocorre a aprendizagem a partir das comunidades de prática. Outro ponto importante que os autores argumentam é que a partir da experiência prática e diária em seu local de trabalho, cada indivíduo fomenta um campo profícuo de estudo para a compreensão do processo de aprendizagem.

A abordagem da aprendizagem situada focaliza o processo de aprendizagem localmente. Lave e Wenger (1991) lembram que na aprendizagem situada existe um processo denominado de *participação periférica legítima*, no qual os indivíduos adquirem competências e habilidades à medida que começam a participar do grupo. Tal participação pode ser entendida como o processo por meio do qual os aprendizes se tornam membros completos de uma comunidade e obtêm legitimação por meio de sua participação no grupo de trabalho (LAVE; WENGER, 1991). Como consequência, o aprendiz busca sua participação de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade. Para Lave e Wenger (1991), a situação de posição periférica no grupo não tem conotação pejorativa, pois permite que o aprendiz observe e se insira na prática dos participantes mais experientes, sendo então possível ser aceito como um novo membro.

Outro importante conceito da aprendizagem situada é o de comunidade de prática. Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a comunidade de prática representa uma agregação informal de pessoas, delimitada não apenas pelos indivíduos que são membros do grupo, mas também pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam os eventos. Por fim, na abordagem da aprendizagem situada têm-se outros dois conceitos: o do currículo de aprendizagem (LAVE; WENGER, 1991) e o currículo situado (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Conforme proposto por Lave e Wenger (1991), o currículo de aprendizagem enfatiza a perspectiva da participação do aprendiz no grupo, enfocando as oportunidades de aprendizagem relacionadas a uma ocupação específica enquanto o currículo situado enfatiza o fato de que seu conteúdo está vinculado às características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de práticas.

Portanto, utilizando-se da premissa que não é possível definir claramente os limites de aprendizagem formal e informal na prática, Malcolm, Hodkinson Colley, (2003), apresenta características desses processos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Aspectos relacionados à aprendizagem formal e informal

Aspectos	Aprendizagem Formal	Aprendizagem Informal
Processos	A aprendizagem acontece em um ambiente preparado para o processo, com a participação de um professor que estrutura o conteúdo pedagógico, que será transmitido ao aprendiz.	A aprendizagem acontece da aquisição de conhecimento adquirido na atividade diária do aprendiz, sem a mediação de um professor e roteiro pedagógico.
Localização e configuração	Ocorre em ambientes institucionalizados de aprendizagem, tais como escolas e universidades.	Ocorre em ambientes de trabalhos, em grupos não formais de que frequenta.
Propósito	A aprendizagem como atividade fim, com o propósito de aquisição de novos conhecimentos.	A aprendizagem como consequência de outra atividade, um subproduto de algum outro processo realizado pelo indivíduo.

Fonte: Adaptado de Malcolm, Hodkinson Colley, (2003, p. 315).

Observa-se que os processos de aprendizagem formal e informal possuem algumas características que as diferenciam mas no entanto se complementam. Apesar de que a literatura estabeleça conceitos para os processos formais e informais de aprendizagem, na prática o limite entre eles é difícil de ser estabelecido, existindo processos informais dentro de práticas formais de aprendizagem. Especialmente difícil se torna definir de onde provém a aprendizagem dos gestores, sendo mais comum a aceitação de que esta pode ser originada em aprendizados que contenham processos formais e informais na sua concepção e execução (ANTONELLO, 2005; MARSICK, 2009).

Neste estudo, a aprendizagem formal e informal é investigada no contexto de desenvolvimento dos programas de *trainee*. Considera-se que a aprendizagem formal é relacionada à participação em ações de treinamento, desenvolvimento e educação e que geralmente são propiciadas pela instituição profissional ou contratadas junto a escolas de governo, instituições de ensino, faculdades, universidades ou empresas de consultoria. Essas ações costumam ser reconhecidas por um diploma ou certificado. A aprendizagem informal, por sua vez, está relacionada à utilização de estratégias de aprendizagem, por iniciativa do indivíduo, com foco no trabalho realizado. Nesses processos a aprendizagens pode acontecer para indivíduo, o grupo e a organização (BISPO, 2013)

2.3 OS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem organizacional pode ocorrer em níveis, considerando que tais níveis podem ser analisados empiricamente (EDMONDSON, 2002; PAWLOWSKY, 2001). A Aprendizagem está ligada ao fazer, seja individual ou grupalmente. No caso do fazer grupal, a disseminação do conhecimento está implícita no processo de sua geração, com a partilha de significados ocorrendo junto com a experiência (AZEVEDO, 2012).

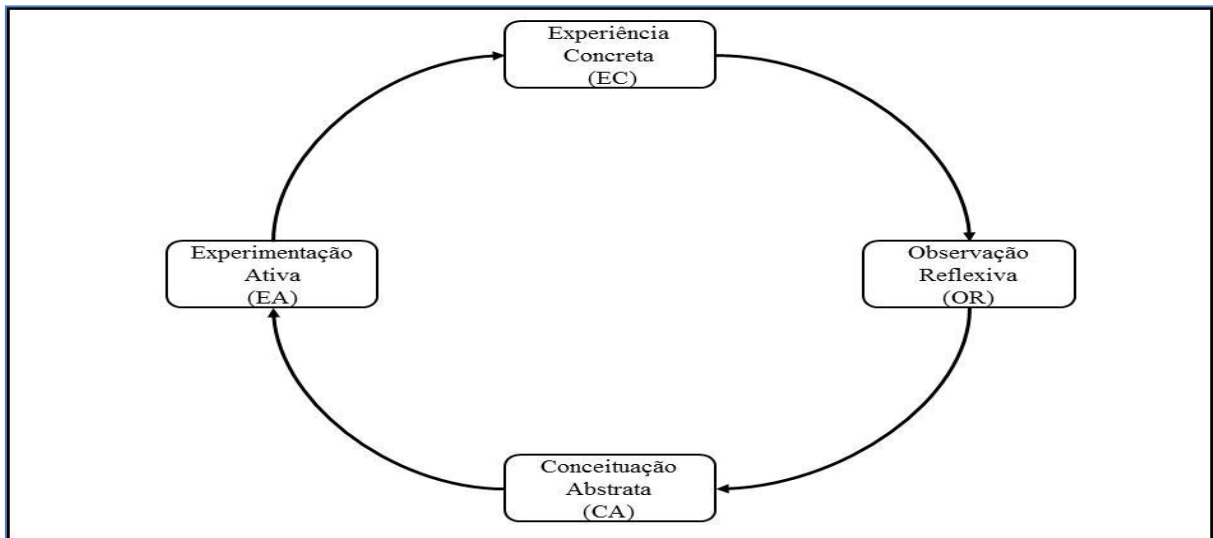
2.3.1 Nível individual e grupal da aprendizagem

Os indivíduos aprendem quando estão interagindo em atividades com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de trabalho (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). O grupo pode ser entendido como espaços onde são compartilhadas experiências, ideias, influenciando-se mutuamente (PAWLOWSKY, 2001). A aprendizagem pode acontecer por meio do indivíduo ou do grupo (AZEVEDO, 2012).

A aprendizagem individual envolve um processo de desenvolvimento por meio do qual as convicções dos indivíduos mudam, sendo estas mudanças codificadas nos modelos mentais, o que abrange tanto suas compreensões explícitas quanto as implícitas (KIN, 1998). Ainda segundo o autor, são importantes para o entendimento da aprendizagem organizacional, que entende que a “aprendizagem individual promove a aprendizagem organizacional” (KIM, 1998, p. 62).

Para Kolb (1984), aprendizagem individual é compreendida como o processo por meio do qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Sua proposta teórica parte da premissa de que as ideias não são elementos imutáveis do pensamento, ao contrário, elas são formadas e reformuladas pela experiência; nesse sentido, o processo de aprendizagem adapta e atualiza o desenvolvimento das potencialidades humanas. Essas potencialidades podem ser de ordem pessoal, mas também decorrentes do processo de socialização vivenciado pelos indivíduos, o que leva a crer que o desenvolvimento individual acontece tanto pelos valores e crenças quanto pelas características do ambiente em que está inserido e é reconstruída por estágios. A Figura 4 apresenta o modelo de aprendizagem nos quatro estágios.

Figura 4 - O modelo de aprendizagem experimental



Fonte: Kolb (1984).

A Aprendizagem deve ser entendida como um processo ativo de interação entre indivíduo e ambiente que ocorre ao longo da vida, em todos os momentos da experiência humana. A Teoria da Aprendizagem pela experiência também destaca que as trocas sociais, oportunizadas pela interação e efetivadas por meio das conversas entre os indivíduos, constituem-se uma importante forma de aprendizado.

A Aprendizagem na perspectiva do grupo está relacionada ao contexto no qual as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, sem esquecer, entretanto, que a aprendizagem individual é dependente da coletiva (DIXON, 1999). O autor explica que os seres humanos criam e modificam ambiente onde vivem e, portanto, precisam mudar para se adaptarem ao contexto. Esse contexto faz com que cada vez mais a aprendizagem passe a ser tarefa rotineira, de tal forma que as organizações estão buscando melhorar seus processos, transferir melhores práticas de uma parte da organização para outra, incorporar mais rapidamente novas tecnologias e fazer uso coletivo dos subsistemas que conhecem (SILVA, 2013).

A Aprendizagem advinda do grupo tem significados coletivos, representando um “local” no qual os momentos do passado são guardados, tornando-se parte da memória organizacional. Tais significados mantêm os membros da organização juntos, pois permitem que eles ajam em consonância uns com os outros, desenvolvendo um sentimento de “pertencimento” nos indivíduos (EDMONDSON, 2002). A aprendizagem pode ser motivada com base em alguns aspectos: as condições antecedentes, formadas pela estrutura do grupo, ou seja, pelo contexto de apoio e pela preparação do líder do grupo; as crenças do grupo,

representadas pela segurança e eficácia do grupo; o comportamento do grupo, referindo-se ao comportamento de aprendizagem do grupo; e aos resultados, que equivalem ao desempenho, ou seja, se este satisfaz ou não as necessidades de seus consumidores (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Para Odelius e Siqueira Jr. (2007) uma maneira de interação entre o indivíduo e o ambiente são as atividades de treinamento, que também fornecem ao aprendiz uma gama de conhecimentos, habilidades e atitudes em vista de uma melhor efetividade no trabalho, impactando positivamente no desempenho organizacional. O treinamento geralmente acontece em seminários ou palestras expositivas, para suprir lacunas de aprendizagem dos treinados (DOS-SANTOS et al., 2013).

2.3.2 Nível organizacional da aprendizagem

A aprendizagem nas organizações pode ser observada como resultado de processo ou de umas mudanças no contexto (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Nesta perspectiva a aprendizagem organizacional é uma adaptação das empresas ao ambiente e implica a absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas legitimamente reconhecidas e incorporadas nas suas práticas (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). A aprendizagem se dá no momento em que, ao lidarem com o ambiente, as empresas procuram aproveitar os recursos de que dispõem. Concomitantemente, são capazes de explorar oportunidades antes não vislumbradas, mudando as práticas correntes (LEVITT; MARCH, 1991) e desencadeando melhorias organizacionais (GARVIN, 1993; BISPO, 2013).

Para Kim (1998) e Argyris e Schön (1996), as organizações aprendem por meio dos indivíduos. Os autores acreditam que é possível entender a aprendizagem organizacional a partir dos indivíduos. Que atuam como “agentes” para a aprendizagem nas organizações. De acordo com esta perspectiva, Antonello define que:

A Aprendizagem Organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados (ANTONELLO, 2005, p. 18).

Ainda nessa mesma linha de pensamento uma abordagem expressiva na aprendizagem no nível organizacional é a *teoria da ação* abordada por Argyris e Schön (1996). Nessa teoria, a aprendizagem no nível organizacional é resultado do melhoramento das tarefas e aumento do desempenho organizacional ao longo do tempo. Também considera que o fenômeno da transposição da aprendizagem do nível individual para o organizacional está intimamente conectado, uma vez que um não se realiza sem o outro.

Cook e Yanow (1996) apresentam as seguintes questões para discutir a aprendizagem organizacional: *Como as organizações aprendem? Qual é a natureza do aprendizado quando é realizado por organizações?* Para os autores essas duas questões são centrais quando se pretende estudar aprendizagem organizacional. Cook e Yanow (1996) discutem a Aprendizagem Organizacional defendendo a ideia da capacidade cognitiva da organização, pois entendem que o aprendizado deve acontecer na organização como um todo e não apenas pelos indivíduos nela inseridos. Para os autores, a organização não é tratada como um indivíduo, mas, de alguma forma, é uma entidade que possui cognição. Para entender a aprendizagem organizacional é preciso ver as organizações como entidades culturais, até mesmo, antes de vê-las como cognitivas. Os autores defendem que a perspectiva cultural é complementar e não substituta à perspectiva cognitiva.

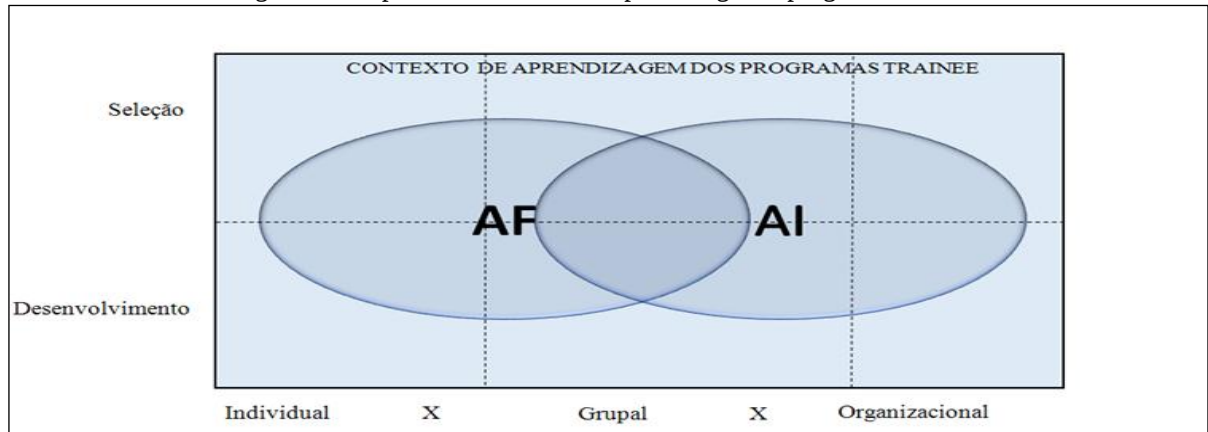
2.3.3 Nível interorganizacional

A Aprendizagem Interorganizacional acontece das interações entre organizações que aprendem, pelo compartilhamento de informações e conhecimento. Knight (2002) aborda que essa aprendizagem pode ser grupo de organizações que compartilham práticas, processos de aprendizagem, o qual define pelo termo “aprendizagem em rede”, que significa a aprendizagem entre um grupo de organizações. Ainda segundo o autor, é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que possuem relacionamentos cooperativos e compreende indivíduos de organizações diferentes compartilhando experiências e informações (MOZZATO, BITENCOURT, 2013).

Neste estudo não será explorado este nível de aprendizagem, não tendo o objetivo de estudar a relação de aprendizagem entre as organizações, pois a principal premissa e ponto de partida é análise nos processos de aprendizagem formal e informal nos programas *trainee*.

A Figura 5 demonstra o interesse da pesquisa em entender as temáticas, o processo de aprendizagem e os programas *trainee*, considerando o contexto organizacional como ambiente de aprendizagem e sua repercussão no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Figura 5 - Proposta de estudo entre aprendizagem e programas *trainee*



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 5 retrata as possíveis relações que o contexto de aprendizagem dos programas de *trainee*, e demonstra que ela pode acontecer nos níveis indivíduo, grupo e organização por meio dos processos formais e informais de aprendizagem, considerando a seleção e o desenvolvimento do programa. Na sequência serão conceituados os programas *trainee*, identificados neste estudo como uma prática de gestão de pessoas administrada pela área de Recursos Humanos.

2.4 PROGRAMAS TRAINEE

Entre as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas organizações para desenvolver a aprendizagem dos seus colaboradores, os programas *trainee* tem o intuito de qualificar profissionais alinhados às políticas da empresa (DOBERMANN, 2006).

2.4.1 Gestão dos programas *trainee*

As práticas adotadas para a criação e manutenção dos programas *trainee* são de responsabilidade do setor de Recursos Humanos (COSTA, 2007; CRUZ, 2011;

BITENCOURT et al., 2014). O programa *trainee* é uma prática de gestão de pessoas da fase contemporânea da área de RH, conforme breve descrição das mudanças desse setor.

Para Ribeiro (2008) as práticas de administração de pessoal restringiam-se ao setor de recursos humanos, mas com a competitividade mercadológica, o RH passou a envolver quase todos os níveis hierárquicos da empresa. Dutra (2011) aborda que a área Recursos Humanos (RH) passou por fases distintas em relação aos modelos (antigos e novos) que permeiam a relação organização-pessoas. Passou do tradicional ao moderno e do moderno ao contemporâneo (SPRINGER; SPRINGER, 1990; FISCHER, 1998).

Na fase tradicional (1890) a área de RH caracteriza-se por ser uma unidade de apoio, focada nas atividades de controle e registro de pessoas, denominado “departamento pessoal”. Nessa fase, o foco da ação de RH está voltado para a estruturação dos recursos humanos e não para as prioridades da organização (FISCHER, 1998). Na fase moderna (1950), começa a utilizar-se da psicologia, amplia-se a compreensão e a intervenção na vida organizacional, alterando o foco da ação da área de RH para o comportamento humano (FISCHER, 2002). As questões relacionadas à pessoal deixam de ser assunto exclusivo da área de RH e passam a ser responsabilidade de todos os gestores.

Na fase contemporânea (1990) a consolidação do reconhecimento do caráter estratégico da área de RH, passando, então, a ser percebida como uma vantagem competitiva da organização, direcionando o foco para o desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2008; 2011). Ainda na perspectiva contemporânea, a função de RH está integrada com a estratégia organizacional e ambas são definidas conjuntamente.

A gestão de recursos humanos abrange práticas e políticas formais que limitam e direcionam tais práticas. As políticas são diretrizes e parâmetros que refletem o que as organizações estão pretendem alcançar. As práticas, por sua vez, constituem atividades gerais de RH e técnicas que vão garantir a implementação das políticas, e os processos representam como as práticas devem ser executadas. Essas práticas e processos são agrupados em áreas funcionais ou subsistemas que compõem a estrutura do sistema de recursos humanos (DEMO, 2010). Portanto, compreende um sistema, formado por conjuntos (coerentes) de atividades que se complementam e se apoiam (DUTRA, 2008; 2011).

Esses conjuntos de atividades compreendem os seguintes subsistemas:

- a) provisão: referente às práticas que tratam do planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção;

- b) aplicação: relativo às práticas que envolvem o planejamento dos cargos e carreiras, a movimentação das pessoas na organização e a gestão do seu desempenho;
- c) manutenção: que envolve as práticas voltadas para o estabelecimento de parâmetros e condições de reconhecimento da contribuição à organização (recompensas), de valorização, bem-estar e segurança das pessoas, de higiene e segurança do trabalho e das relações sindicais;
- d) desenvolvimento: relacionado às práticas que visam estimular e criar condições para o desenvolvimento de competências e o estímulo à aprendizagem;
- e) monitoração: que integra as práticas que permitem a coleta, armazenamento, atualização e recuperação de dados sobre as pessoas da organização, para apoiar decisões gerenciais e subsidiar a auditoria organizacional (DEMO, 2010; DUTRA, 2008; 2011).

São através das políticas de Recursos Humanos de uma empresa que gerenciam-se os seus profissionais para atender a realidade dos negócios e sustentar a vantagem competitiva da organização. Entende-se dessa forma, que a área de RH tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Para isso, a mesma precisa alinhar as suas políticas mediante diretrizes, princípios e propósitos organizacionais condizendo com o gerenciamento das pessoas e decisões relacionadas a elas, de maneira individual ou coletiva (DUTRA, 2011).

Diante do exposto, foram considerando para o estudo dos programas *trainee* e sua relação com a aprendizagem formal e informal, os seguintes subsistemas: Políticas e Práticas de Recrutamento e Seleção (a); Políticas e Práticas de Treinamento e Desenvolvimento; (b, c e d) e Políticas e Práticas para Mudanças nas Funções e Plano de Carreira (e).

2.4.2 Caracterização dos programas *trainee*

O termo *trainee* é de origem inglesa e pode ser traduzido por “em treinamento”. Criado nos Estados Unidos, logo após a Segunda Guerra Mundial, o programa de *trainee*, fundamenta-se no modelo americano, em que a identificação de novos líderes se processa a partir de um sistema de recompensas e promoções continuadas utilizadas para caracterizar jovens recém-formados, muitas vezes em situação de primeiro emprego, pertencentes a uma

faixa etária entre 21 e 28 anos (GONTIJO E MELO, 2005).

Para Souza (2011), “*trainee*” é utilizado para designar o jovem trabalhador que se insere na organização e que passa por um processo diferenciado dos demais funcionários por um determinado período de tempo, sendo caracterizados de “funcionários em treinamento”, realizado durante o programa *trainee*. Ainda conforme a autora objetivo principal desta contratação é a formação de um jovem executivo que se destaque na organização com a responsabilidade de continuar com a ideologia da empresa e destacá-la entre as melhores que competem e produzem, justificando os altos investimentos no desenvolvimento intelectual desses colaboradores (COSTA, 2007; BITENCOURT, 2011).

O programa *trainee* é uma iniciativa de formação de gestores por meio de um processo formal de treinamento e desenvolvimento com duração variável entre um e dois anos, pelo qual a organização capta jovens recém-formados ou em ano de conclusão de cursos de graduação, normalmente oriundos de faculdades e universidades consideradas “de primeira linha”, por meio de um rigoroso e concorrido processo seletivo (FERREIRA; SANT’ANNA; SARSUR, 2010; BITENCOURT; PICCININI, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Para Bitencourt et al. (2012) os programas *trainee* são iniciativas que buscam atrair, selecionar e desenvolver funcionários de instrução superior e de alto potencial, preparando-os para assumir cargos de gerência ou relevantes posições técnicas e aprender na organização. As empresas, geralmente de grande porte, investem nesse processo intenso de aprendizagem dos *trainees* para dispor de um indivíduo ainda sem “vícios” de outra organização, possibilitando moldá-lo às suas condições de trabalho, costumes, crenças e cultura organizacional.

Com o objetivo de atrair os jovens com mais alto potencial de desenvolvimento das habilidades gerenciais requeridas, os PGT oferecem benefícios diferenciados para profissionais em início de carreira, incluindo salários acima da média dos demais funcionários que não estão no programa, participação nos lucros, rápida mobilidade, acesso facilitado à diretoria, programa intenso de treinamento e desenvolvimento, entre outros. Em relação aos salários, são oferecidos em patamares atrativos, que variam de R\$1.300,00 a R\$4.500,00 mensais, com média de R\$3.500,00, em pesquisa realizada no ano de 2010 (BITENCOURT; PICCININI; OLIVEIRA; GALLON, 2012). Como forma de incentivo ao comprometimento e reconhecimento ao esforço despendido, muitas empresas também oferecem aos *trainees*

participação nos resultados da empresa além de benefícios como plano de saúde e auxílio-moradia (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007).

Em relação à mobilidade no cargo, é oferecida ao *trainee* a possibilidade de rápida ascensão a cargos gerenciais após o fim do programa. Em pesquisa com cinquenta empresas que oferecem o PGT no Brasil, 68% dos *trainees* atingiram posições de baixa, média e alta gerência após cinco anos de concluído o programa. Esta possibilidade de proporcionar rápida promoção na carreira é um objetivo importante do PGT, que busca suprir os quadros gerenciais com os egressos do programa, dotando a organização de um banco de talentos (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Outra vantagem oferecida pelo PGT é o acesso facilitado à diretoria, dada a importância estratégica do programa para a organização. Esse acesso se dá tanto pelo *coach* institucional, no qual membros da diretoria acompanham o desenvolvimento de participantes do programa, quanto pela apresentação de trabalhos e projetos (GODOI et al., 2008; BITENCOURT; PICCININI, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Como resultado dos benefícios oferecidos, o número de candidatos a *trainee* tem crescido nos últimos anos, o que permite às empresas fazerem rigorosas seleções em busca do candidato com perfil adequado. Entre as características mais buscadas pelas empresas, destacam-se: bom desempenho acadêmico, alto nível cultural fluência na língua inglesa, experiência internacional, habilidades em negociação e comunicação, motivação, comprometimento, empreendedorismo, iniciativa e determinação (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007). Os portadores deste perfil são vistos pelos recrutadores como pessoas com alto potencial de desenvolvimento das habilidades gerenciais.

Os programas de *trainee*, conceituados por Bitencourt (2011, p. 67) “são um investimento das organizações na captação (recrutamento e seleção); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento); e plano de carreira de jovens universitários ou recém egressos principalmente dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Econômicas, Comunicação Social e Engenharias”.

2.4.3 A seleção dos *trainees*

Segundo Oliveira (2009, p. 277), a seleção de *trainee* compreende “[...]processos onde milhares de estudantes competem por uma vintena de vagas. Aqueles que são aprovados são tratados como vitoriosos merecedores de destaque e reconhecimento”. Ainda, segundo o

autor, é um processo que tem se institucionalizado como a continuação do período de formação, através de etapas aceleradas de desenvolvimento do currículo, e salienta que tais processos não são padronizados e que não há consenso quanto à estrutura, podendo variar de uma empresa para outra. No entanto, essa forma de preparação de profissionais, é uma prática corrente da orientação para modelos de gestão contemporânea.

As etapas de seleção dos programas de *trainee* geralmente são: (i) divulgação; (ii) inscrições no *site* da empresa/consultoria/agência; (iii) testes *online*; (iv) dinâmicas de grupo; (v) avaliação oral de idiomas; (vi) entrevistas individuais; e (vii) painéis com a presença de gestores e/ou profissionais de áreas afins (BITENCOURT, 2011).

A primeira etapa de divulgação é realizada por meio de feiras e eventos, onde é realizada a distribuição de materiais a respeito dos programas de *trainee* e através de divulgação por meio da *internet*, entre outros. As inscrições ocorrem *online*, via *site* da instituição da empresa contratante ou de uma empresa terceira que contrata. Nos testes *online* constam provas específicas de Português, Matemática (e/ou Raciocínio Lógico) e Inglês. Algumas empresas conferem o histórico escolar do candidato (SOUZA, 2011).

As etapas seguintes, que são as presenciais, são compostas geralmente por dinâmicas em grupo, painéis de negócios e entrevistas. São aspectos que dizem respeito às competências interpessoais dos candidatos e as últimas etapas do processo de seleção. Por fim, os contratantes avaliarão a relação do perfil dos candidatos com a cultura da empresa e as necessidades do cargo (SOUZA, 2011).

Sendo assim, por ainda estarem cursando uma graduação ou recém-formados, esses colaboradores necessitam participar de processos de aprendizagem que podem ser formais ou informais, e que podem acontecer a nível individual, grupo e também do ambiente de trabalho das organizações.

2.4.4 Desafios do programa *trainee*

Apesar de ser uma iniciativa popularizada recentemente entre as organizações, alguns estudos científicos já identificaram desafios importantes que cercam os PGT. Depois de ser aprovado em rigorosa seleção, o *trainee* acaba criando expectativas em relação à empresa, ao trabalho, ao treinamento e ao relacionamento com colegas e chefia. No entanto, nem sempre esta expectativa é atendida. As principais dificuldades relatadas estão

relacionadas à preparação dos gestores responsáveis pelos *trainees*, a elevada carga de trabalho e alto *turnover* após o fim do programa (ARAÚJO et al., 2007; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007; GODOI et al., 2008; BITENCOURT; PICCININI, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

Em algumas empresas, a preparação do *trainee* é acompanhada por um *coach* da própria organização - *coaching* interno - que busca orientar o jovem para que atinja o pleno desenvolvimento profissional e pessoal. Acontece, porém, que a atividade de *coaching* requer habilidades específicas nem sempre encontradas nos gestores responsáveis por realizar essa tarefa, o que pode culminar com a decepção ou desinteresse por parte do *trainee* (ARAÚJO et al., 2007; BITENCOURT; PICCININI, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012; DOS-SANTOS et al., 2013).

Outro desafio dos PGT é em relação à sobrecarga de trabalho exigida durante o programa. Ao se deparar com a realidade organizacional, onde existe, desde o início da atividade uma cobrança por metas e resultados, muitos *trainees* revelam dificuldades para se manterem motivados. Como o nível de exigência das empresas é crescente e acompanha uma promessa implícita de progressão na carreira, muitos *trainees* aderem por algum tempo, mas nem todos se sentem dispostos a uma dedicação exagerada, buscando equilibrar o crescimento profissional com a qualidade de vida almejada. Uma pesquisa conduzida por Ferreira, Sant'anna e Sarsur (2010) identificaram que dificuldades em suportar o alto nível de pressão e o ritmo acelerado de trabalho foram as principais causas de desligamento de *trainees* na empresa pesquisada (FERREIRA; SANT'ANNA; SARSUR, 2010; BITENCOURT; PICCININI, ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

A gestão e acompanhamento do *turnover*, durante e após o programa, também tem merecido a atenção das organizações. Por ser o *trainee* um profissional com elevado potencial, desde sua seleção ele pode ser assediado por outras empresas que buscam jovens qualificados sem os altos custos de uma seleção para um PGT. Após o programa, o risco é ainda maior e mais evidente, pois o egresso do PGT agora acumula uma série de habilidades gerenciais desenvolvidas ao longo do período de formação. Além da saída por iniciativa do *trainee*, pode ocorrer também o seu desligamento por iniciativa da empresa, ainda que ocorra com menos frequência.

Apesar do índice de desligamento e desistência durante o PGT ser baixo, ele é expressivo após o programa. Em pesquisa realizada com 50 empresas por Martins, Dutra e

Cassimiro (2007), identificou-se que durante o programa, em 76% das empresas ocorre desligamento ou desistência. Já no intervalo de 2 anos após o programa, 56% das empresas apresentam desligamento ou desistência por parte dos *trainees*. Esse fato pode se revelar um problema, dado o alto investimento na captação e formação desses profissionais. Entre os motivos que levam à desistência por parte do *trainee* a razão mais alegada foi o fato de receber proposta mais atraente de outra organização, confirmando o assédio que os *trainees* sofrem por parte de outras empresas (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007; GODOI et al., 2008).

2.4.5 A aprendizagem do *trainee* na organização

A aprendizagem dos *trainees* começa ao integrarem-se as estratégias organizacionais, ainda na seleção. Desenvolve-se por meio de processos formais e informais de aprendizagem. E, é acelerado pelas relações previamente definidas no programa: os responsáveis dos setores que irão ensinar as atividades; o grupo de colegas das áreas; o planejamento de cursos que irá fazer durante o período (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012; DOS-SANTOS et al., 2014).

O *trainee* aprende também por contatos naturais, espontâneos, informais e não planejados/estruturados no próprio ambiente organizacional (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). Podem ocorrer nas mais diversas situações organizacionais e é caracterizada quando um indivíduo partilha com outro alguma dificuldade ou ideia a ser desenvolvida, construindo saberes coletivo a partir de conversas informais, podendo se dar entre pares ou entre subordinado e superior. Locais como espaços de convivência no trabalho, *workshops* e exposições são espaços propícios para compartilhar histórias pessoais e profissionais gerando aprendizagem.

Muitas vezes, seu desenvolvimento se dá por meio de um programa de *job rotation*, ou rotatividade, em que o *trainee* passa por diversas áreas da empresa antes da sua alocação definitiva (DOS-SANTOS et al., 2014).

2.4.5.1 Mentoria e *on-the-job*

A mentoria se configura como uma forma de aprendizagem que está relacionada ao desenvolvimento de um jovem aprendiz acompanhado por um profissional mais experiente, no intuito de oferecer desenvolvimento na carreira e suporte para aprendizagem (COELHO JR; MOURÃO, 2011). Esta prática pode aumentar o nível de aprendizagem: a existência de laços fortes de relacionamento entre o mentor e o protegido e o desenvolvimento de uma rede de mentores, proporcionando um maior repertório de experiências e possibilidades de compartilhamento. A mentoria pode acontecer tanto de maneira planejada e controlada pela organização, como pode acontecer da maneira espontânea, inserida em um processo informal de aprendizagem (HIGGINS; KRAM, 2001).

O fenômeno mentoria, do inglês *mentoring*, é o apoio técnico realizado por um indivíduo a outro durante o seu processo de aprendizagem na empresa. Esse apoio e o trabalho lado a lado ajudam e instruem o aprendiz por um determinado período de tempo, enquanto desenvolve-se na carreira profissional. É alguém mais experiente e ocupando nível hierárquico mais alto na organização (JANASZ et al., 2003).

O *on-the-job* é a aprendizagem que acontece no ambiente do trabalho, inserida no cotidiano, onde a busca por soluções para novos desafios é feita com a colaboração das pessoas envolvidas (PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012). O indivíduo aprende fazendo, observando e compartilhando experiências e informações, enquanto executa as demandas normais da organização e no processo, ele pode contar com suporte de colegas de trabalho mais experientes. O *on-the-job* se diferencia da mentoria por limitar-se a instruções técnicas da atividade e, normalmente, ter curta duração, não gerando um relacionamento em prol de um desenvolvimento mais amplo do novato (DOS-SANTOS et al., 2014).

O *on-the-job* é a simulação na qual uma situação de trabalho é caracterizada, buscando aproximar o ambiente de aprendizagem o máximo possível da realidade, acontecendo a formação profissional no decorrer da atividade prática, alinhada às demandas organizacionais. Os autores Martins, Dutra e Casimiro (2007) afirmam que essa é uma prática de aprendizagem utilizada por participantes dos programas *trainee*.

Cada vez mais empresas buscam oferecer aos seus empregados oportunidades de treinamento *on-the-job*, como detectado na pesquisa de Martins, Dutra e Casimiro (2007), no qual, por meio do rodízio de atividades (*job rotation*), participantes de programas *trainees* aprendem diretamente na execução de diferentes atividades na empresa. Com o *job rotation* o

trainee tem a oportunidade de transitar por diversas áreas dentro da organização para depois ser alocado naquela em que mais se sobressai (LUZ, 1999).

2.4.5.2 Ambiente de aprendizagem

O ambiente de aprendizagem, entendido neste estudo, é o local de trabalho, que pode inibir ou incentivar a aprendizagem dos *trainees* (COSTA, 2007). Os fatores que contribuem são: a cultura de aprendizagem; responsabilidade do indivíduo em engajar-se no processo; responsabilidade da empresa em oferecer recursos e ambientes sem barreiras para a comunicação. Os obstáculos que inibem a aprendizagem no ambiente são: rotinas defensivas; visão restrita à empresa, bloqueio na comunicação e pressão por resultados.

As organizações, cientes desse fato, podem incentivar a aprendizagem de seus colaboradores como uma estratégia viável de sobrevivência das organizações contemporâneas, pois a aprendizagem é fonte de heterogeneidade entre organizações, podendo se tornar uma possível vantagem competitiva, quando uma organização aprende mais rapidamente do que as outras. Nesta visão acredita-se que os gerentes desempenham papel fundamental neste processo na medida em que podem desenvolver ambientes de aprendizagem, ao estarem atentos a identificação de problemas que levem a tomada de decisões estratégicas com o objetivo de solucioná-los (PAWLOWSKY, 2001).

A formação de um gestor vai além de uma ampla formação acadêmica que privilegie apenas o conhecimento explícito (RUAS et al., 2005; CLOSS; ANTONELLO, 2011). A liderança e a responsabilidade sobre a direção e a qualidade do trabalho de seus subordinados requerem competências que podem ser aprendidas implicitamente (ambiente informal do trabalho), na prática diária como gestor (KOLB, 1984) e, por consequência, como fruto de uma reflexão cotidiana da sua experiência gerencial (LEITE, 2011).

Ainda na abordagem sobre a aprendizagem no âmbito organizacional, esta pode ser relacionada aos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos na interação com o ambiente de trabalho, mediante o uso de diferentes estratégias, e que podem ser mobilizados para a expressão de competências, manifestando-se por meio do desempenho profissional (CALDEIRA; GODOY, 2012). A aprendizagem dos indivíduos no ambiente organizacional pode ser incentivada pelas organizações, pois a ação, a interação e a experiência individual e coletiva são partes integrantes das atividades organizacionais. Assim, sendo, a aprendizagem

emerge da interação entre indivíduos e o ambiente (ELKJAER, 2001 ARGYRIS, 2006; DE GEUS, 2006).

Destaca-se ainda, conforme Easterby-Smith et al. (2001) que os resultados das interações dos indivíduos entre si, que somados à ligação deles com o processo de aprendizagem organizacional, são agentes de desenvolvimento. Ainda conforme os autores, o Quadro 2, aponta que por meio do aprendizado individual ou em grupo, os indivíduos absorvem características pessoais positivas, aprendendo a serem questionadores e organizados. Como resultados para a aprendizagem organizacional, notam-se os impactos favoráveis da aprendizagem do indivíduo na organização, entre eles, a corporação mais produtiva, com menor rotatividade e atendendo melhor seus clientes.

Quadro 2 - Resultados relacionados aos níveis de aprendizagem

Resultados relacionados à aprendizagem individual e de grupos	Resultados relacionados à aprendizagem organizacional
Membros individuais e de times; Compreendem o impacto de suas ações em outras áreas da organização; Questionam mais que dão respostas; Possuem maior comprometimento pelos resultados da organização; São aprendizes mais auto-orientados; Sofrem riscos mais altos; São mais consultivos e solícitos aos outros; Pedem ajuda com mais facilidade; São melhores ouvintes; Fazem uso da informação para aplicar na prática; Criam saídas criativas (dispostos à diferenciação); Dividem o trabalho que deve ser feito.	Organizações: Criam novos produtos e serviços; Produzem mais; São mais motivados e proporcionam um clima mais saudável; Procuram por menor rotatividade; Visam menos desperdício e erros; Buscam melhor desempenho financeiro; Aumentam a eficiência ao invés da redundância (funcionários cientes de sua contribuição para o sucesso da organização); Proporcionam melhor serviço ao cliente; Mudam com mais rapidez.

Fonte: Adaptado de Easterby-Smith et al. (2001).

As organizações apresentam situações que podem influenciar ou inibir a aprendizagem do indivíduo. De acordo com Antonacopoulou (2001, p. 266), “o contexto no qual a aprendizagem ocorre poderia determinar o que e por que o indivíduo escolhe aprender (ou seja, o motivo subjacente da aprendizagem), tanto como determinar o modo provável pelo qual o indivíduo procura aprendizagem”. O Quadro 3 apresenta fatores que facilitam a aprendizagem.

Quadro 3 - Os fatores que facilitam a aprendizagem

- a) encorajar os gerentes a identificar em suas próprias necessidades de aprendizagem;
- b) rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;
- c) encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;
- d) proporcionar *feedback* tanto em desempenho, como em aprendizagem;
- e) rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;
- f) assistir os gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho;
- g) proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender;
- h) proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho;
- i) tolerar alguns enganos;
- j) encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem;
- k) desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.

Fonte: Antonacopoulou (2001, p. 267).

Observa-se no quadro que entre os fatores que facilitam a aprendizagem no ambiente de trabalho está em criar novas situações para proporcionar novas experiências (KOLB, 1984), para os *trainees*, aprender no ambiente que estão desenvolvendo suas atividades pode acelerar a aprendizagem (COSTA, 2007).

O Quadro 4 apresenta os fatores pessoais e organizacionais que inibem a aprendizagem.

Quadro 4 - Os fatores que inibem a aprendizagem

Fatores Pessoais	Fatores organizacionais
Percepção sobre a necessidade de aprender;	Organizações internas do trabalho;
Percepção sobre a habilidade de aprender;	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;
Valores culturais e crenças;	Cultura e clima organizacional;
Emoções - sentimentos/reações;	Processos de tomada de decisão;
Atitude com respeito à atualização;	Comunicação e <i>feedbacks</i> ;
Capacidade intelectual mental;	Política e aversão ao risco;
Idade;	Instabilidade e mudança;
Memória;	Posição econômica e competição;
Habilidade de comunicação.	Poder e controle.

Fonte: Antonacopoulou (2001, p. 268).

Dixon (1999) apresenta outras situações que dificultam a aprendizagem: diminuir a competitividade do indivíduo; falta de estrutura adequada para repassar informações; obstrução da informação; falta de autorização organizacional para agir e a hierarquia.

2.5 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de relacionar os temas e autores abordados no referencial teórico seguem o Quadro 5, com resumo e conceitos relevantes para o estudo.

Quadro 5 - Resumo dos conceitos relevantes

(continua)

Fundamentação Teórica	Conceitos relevantes para o estudo	Principais Autores
-----------------------	------------------------------------	--------------------

Aprendizagem Organizacional	- Conceitos fundamentais de Aprendizagem Organizacional. - Teorias de ação: teoria em uso e a teoria esposada. - Como um processo contínuo de apropriação e criação novos conhecimentos. - Como a soma da aprendizagem de seus integrantes. - AO oriundo de atividade ou processo que podem ocorrer em qualquer um dos diversos níveis de análise, ou como parte de um processo de mudança organizacional. - Resultado de quatro níveis de aprendizagem: aprendizagem individual, grupo, organizacional e aprendizagem Inter organizacional.	ANTONELLO; GODOY, (2010) ARGYRIS; SCHÖN, (1996) AMELY; KAEYS, (2011) RUAS et al., (2005) VASCONCELOS; MASCARENHA, (2006) NERIS; LOIOLA; SOUZA, (2012). DIBELLA; NEVIS, (1999) PAWLOWSKY (2001)
Processos de aprendizagem formal e informal	- Aprendizagem formal - Aprendizagem relacionadas a programas de treinamento e desenvolvimento formais (PANTOJA E BORGES-ANDRADE, 2009). - A aprendizagem por um processo formal aprendiz para atingir algum objetivo corporativo, podendo ocorrer no fim de sua carreira acadêmica e início da atividade profissional, com o objetivo de oferecer a capacitação necessária às suas atividades (GODOI et al., 2008) - Dificuldade dos processos formais, já que muitas vezes se desvinculam teoria e prática (COELHO JR.; MOURÃO, 2011) - Aprendizagem Informal - Aprendizagem informal situada - Aprendizagem formal e informal complementando	MARSICK; WATKINS, (1997; 2001; 2009) ERAUT, (2004) SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, (2004) ANTONELLO, (2006) MALLOCH; CARINS, (2010) ANTONELLO; GODOY (2011) GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, (1998) PANTOJA E BORGES-ANDRADE (2009)
Níveis de Aprendizagem	- Aprendizagem individual (KOLB, 1984); KIM, (1998) - Aprendizagem grupo – DIXON, (1999) - Aprendizagem organizacional – AZEVEDO, (2012). - Aprendizagem interligados nos níveis indivíduo, grupo e organização (BASTOS ET. AL., 2004)	PAWLOWSKY, (2001) EDMONDSON, (2002) TAKAHASHI; FISCHER, (2009) BISPO; GODOY, (2011) DOS-SANTOS et. al., (2013) SILVA, (2013)
Programas de Trainee	- Conceitos de programas <i>trainee</i> - Treinamento formal e informal interno e externo: - <i>job-rotation</i> - Mentoria (FERREIRA, SANT'ANNA; SARSUR, 2010) - Módulos de treinamento (CALIXTO et al., 2012)	BITENCOURT (2011) BITENCOURT et al., (2012) BITENCOURT et al., (2014) CRUZ, 2011 OLIVEIRA, (2009) COSTA (2007)

(conclusão)

Programa Trainee e Aprendizagem Organizacional	- Ambiente de Aprendizagem nos programas de <i>trainee</i> – COSTA (2007) - Fatores que incentivam ou inibem a aprendizagem dos <i>trainees</i> no contexto organizacional – Costa, (2007) - O desenvolvimento do trainee à gestor	COSTA (2007) ANTONACOPOULOU, (2001) PANTOJA; BORGES-ANDRADE (2009) CLOSS; ANTONELLO, 2011 LEITE (2011)
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentado o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, o campo de estudos e posteriormente, expõe-se o procedimento de coleta e análise de dados obtidos. Para responder a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia utilizada foi o estudo de caso múltiplo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é uma atividade utilizada para investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O delineamento de uma pesquisa constitui o planejamento em sua dimensão envolve o ambiente onde serão coletados os dados, assim como a previsão de análise e interpretação dos mesmos. Pode ser classificada conforme sua natureza, problema, objetivos e procedimentos técnicos (GIL, 2012). Assim segundo o autor, existem vários tipos de pesquisas utilizadas para proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo, sobretudo no que refere à obtenção, processamento e validação dos dados da problemática que está sendo investigada.

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 15), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Complementando, as autoras ainda afirmam que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com o material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o investigador na análise de suas pesquisas ou a manipulação das mesmas.

O estudo em questão buscou compreender sobre a dinâmica dos programas *trainee*, em quatro indústrias de diferentes segmentos: construção civil, moveleiro, automotivo e eletro metalúrgico, localizadas no Rio Grande do Sul, tendo como objeto de pesquisa a contribuição dos processos de aprendizagem aos resultados desses programas. Desse modo buscaram-se informações sobre as políticas de gestão de pessoas por meio dos gestores responsáveis e funcionários que estão/estiveram no programa *trainee*, para aprofundar o conhecimento sobre a temática abordada, para utilização dos resultados a outras empresas e ao meio acadêmico. A

estratégia utilizada para a pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Conforme Merriam, (2002) e Yin, (2010), um estudo de casos múltiplos tem o intuito de clarificar o esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno dentro do seu contexto real.

Efetua-se uma (i) pesquisa qualitativa, para permitir ao pesquisador o aprofundamento do tema, diante da problemática e os objetivos gerais e específicos; (ii) de caráter exploratório, neste estudo, pela busca de informações sobre a aprendizagem dos *trainees* e dos gestores pelos processos formais e informais nos níveis de aprendizagem (indivíduo, grupo e organização); (iii) descritiva, de forma a caracterizar o objeto de estudo, no sentido de apresentar o contexto dos programas *trainee*, bem como os processos de aprendizagem durante/posterior ao programa.

A abordagem qualitativa foi adotada tendo em vista a ênfase na interpretação dos depoimentos e dos significados das palavras na representação das ideias, bem como, o foco da pesquisa, voltado ao entendimento das interações, processos e significados (FLICK, 2009). Os resultados são apresentados de forma descritiva e interpretativa, levando em consideração os pontos de vista e significados atribuídos pelos próprios participantes ao objeto de estudo (GODOY, 2006).

3.1.1 Pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva

A pesquisa qualitativa identifica as opiniões dos indivíduos, não se detendo em transformar os resultados em números, objetivando entender as associações que os entrevistados fazem das suas ideias com os conceitos teóricos ou ainda buscar novas ideias, e portanto, a coleta de dados ocorre sem a utilização direta de números, admitindo a subjetividade, visto que há a interpretação do pesquisador (FLYVBJERG, 2004; VIRGILITO, 2010; YIN, 2010). Ainda na questão da subjetividade, baseado em Miles e Huberman (1994), um padrão de qualidade de dados deve considerar aspectos como: a confiabilidade, a validade interna e externa, a utilização e a aplicação e depende da combinação dos significados e interpretações dos informantes, das interpretações e significados do pesquisador e das relações com a teoria.

Segundo Flick (2009), as características gerais da pesquisa qualitativa elencam a primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis; a construção da

realidade onde a pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção; a descoberta e a construção de teorias como objetos de estudo desta abordagem e a pesquisa qualitativa como uma ciência baseada em textos, onde a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente. Tal abordagem se mostra relevante nesta pesquisa pela importância para o estudo das relações sociais, consistindo na escolha para a construção dos resultados. Para Merriam (2002) o método qualitativo permite abrangência de várias formas de pesquisa, com a compreensão e entendimento do fenômeno social, com menos afastamento do ambiente natural.

No que se refere ao nível de pesquisa, para Gil (2012) a pesquisa exploratória tem como finalidade a descrição da situação, proporciona maiores informações sobre determinado tema, além de definir os objetivos de uma pesquisa ou descobrir outro enfoque, viabilizando aspectos de uma situação ou problema. O autor aponta que são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de um determinado fato, aprimorar ideias ou descobrir intuições. Proporciona maiores informações sobre determinado tema, facilitando a delimitação de um tema de trabalho, além de definir os objetivos de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que já se tem em mente (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; ANDRADE, 2009).

Outra abordagem é a pesquisa descritiva, que tem o objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. Considerando as opiniões, atitudes e crenças dos entrevistados. Nesse tipo de pesquisa, uma das características mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e também que o pesquisador descreve o objeto de pesquisa, portanto não interfere nos resultados (GIL, 2012). A pesquisa descritiva além de identificar o fato, caracteriza-o, procura mostrar como ele é, ou seja, conhecer o objeto de estudo de forma profunda (BARROS; LEHFELD, 2007).

Ainda segundo Gil (2012, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Nessa mesma linha de pensamento Goulart (1998), aborda que a pesquisa exploratória auxilia a descritiva, pelo fato de possuir características que descrevem determinados fenômenos ou estabelecem relações entre as variáveis. A utilização da combinação de ambas (exploratória-descritiva) permite ao investigador descrever determinado fenômeno, não se preocupando com a representatividade da amostra. Desse

modo, utilizou-se na presente pesquisa a combinação da pesquisa exploratória com a descritiva por meio de fontes documentais e pesquisa de campo nas empresas estudadas.

3.1.2 Estudo de caso

De acordo com Gil (2012), o estudo de caso é utilizado com diferentes propósitos, que podem ser para descrever situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos; para descrever situações do contexto em que está sendo realizada determinada pesquisa; para explicar variáveis causais de fenômenos em situações complexas que não possibilitam a utilização de experimentos. Também, conforme Flyvbjerg (2006) pode ser uma abordagem em profundidade, permitindo ao pesquisador uma visão ampla e detalhada do contexto, devido à proximidade com a realidade dos fatos.

Ao planejar um estudo de caso, é importante a distinção entre projetos de caso único e de casos múltiplos, e devem nortear a decisão das questões de pesquisa. A evidência dos casos múltiplos é considerada mais rigorosa e o estudo é visto como mais robusto. Um dos dificultadores do estudo de caso múltiplo é a exigência de recursos e tempo extensos, contudo, as conclusões analíticas provenientes deste estudo são mais poderosas e as críticas e o ceticismo se reduzem no comparativo com os estudos de caso único (YIN, 2010).

Ainda segundo mesmo autor, o estudo de caso múltiplo é a escolha preferida quando: (i) as questões de pesquisas são do tipo “como” ou “por que”; (ii) o pesquisador tem pouco controle sobre o evento; (iii) o foco é um evento contemporâneo ocorrendo num contexto real; (iv) existe a necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidências. Com base nisso, consolidou-se o estudo de casos múltiplos como estratégia válida para a presente pesquisa (YIN, 2010).

No critério de validade em estudo de casos, utiliza a triangulação de dados, que são diferentes tipos de medidas que fornecem verificações repetidas. Podem ser pessoas, locais, tempo como fonte de dados; métodos; de pesquisador; de tipos de dados e da teoria. A triangulação auxilia a obter diferentes vieses, buscando complementação e identificando realidades diferentes. Também na validade desenvolve a explanação e se está adequada à descrição (YIN, 2010).

A triangulação de dados, de acordo com Flick (2009), faz uso de diferentes tipos de dados consistindo em uma alternativa para validação e coerência nas condutas metodológicas

qualitativas. Autores como Yin (2010), Hamel (1997) e Stake (1999) apresentam a triangulação como uma estratégia de validação, na medida em que torna possível a combinação de metodologias para estudo do mesmo fenômeno. Por outras palavras, a triangulação permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a confiabilidade da informação.

A triangulação é, segundo Stake (1999), um processo que utiliza múltiplas perspectivas para clarificar significados, na medida em que observações adicionais podem ser úteis na revisão da interpretação do investigador. Para o desenvolvimento da validação em triangulação de dados na presente pesquisa, conforme o Quadro 6, foram adquiridos dados por meio entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado, técnica de observação direta, de maneira não participante, e por fim, análise documental.

Quadro 6 - Coleta de dados para a triangulação

Processo de Coleta de Dados	Operacionalização
Entrevista semiestruturada em profundidade com os gestores dos programas trainee e com os <i>Trainees/ex Trainees</i>	Roteiro semiestruturado em que o número de entrevistados se baseará no critério de redundância; Roteiro de perguntas enviadas primeiramente aos gestores (para análise) e posteriormente entrevista presencial.
Observação direta	Reunião com os gestores; Reunião com os <i>trainees/ex-trainees</i> ; Visita o parque fabril.
Pesquisa documental	Comunicação interna; Relatórios dos resultados de avaliação de desempenho; <i>e-mails</i> utilizados pelos gestores durante o programa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no exposto, Yin (2010) complementa que fazendo uso da triangulação, como na pesquisa em questão, ou seja, múltiplas estratégias de coleta de dados (entrevistas, observações diretas e análise documental) permite ao avaliador desenvolver linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões são mais convincentes e acuradas por possuir fontes diferentes de informação. Desta maneira, a presente pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso múltiplo, por se tratar de uma investigação que procurou estudar fenômenos não claros em empresas de segmento diferentes, necessitando da triangulação desses dados, para assim, desenvolver proposições teóricas. Os processos de coleta para triangulação de dados são detalhados na seção 3.3.

Ressalta-se ainda a questão dos múltiplos casos, que conforme Merrian (1998) destaca, mesmo analisando cada caso, houve análises entre eles. Neste aspecto, Godoy (2006)

descreve que o método de comparar e contrastar é utilizado durante a análise para formar categorias, sumarizar o conteúdo de cada categoria, além de encontrar evidências negativas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa constituiu-se nas quatro empresas dos segmentos da construção civil, moveleiro, automotivo e eletro metalúrgico, localizadas no Rio Grande do Sul, representadas a partir dos sujeitos envolvidos no programa de *trainee*, considerando os processos de aprendizagem formais e informais relacionados aos programas *trainee*.

3.3 ORGANIZAÇÕES E SUJEITOS DA PESQUISA

No meio corporativo ocorreram transformações significativas com relação à empregabilidade. A experiência e as habilidades dos empregados na atualidade provem a mobilidade e a fragmentariedade nas trajetórias profissionais. Os processos de gestão de pessoas também são tocados por essas transformações, tendo em vista sua relação com os sujeitos, com suas subjetividades e diferenças. Houve, assim, uma demanda por uma gestão de pessoas que estejam alinhadas às estratégias da empresa, que gerenciem em um ambiente plural e diverso (BERNARDO, 2011; DUTRA, 2011; BOTELHO, 2012).

As empresas selecionadas possuem uma composição administrativa hierárquica estabelecida. Com isto foi possível selecionar gestores e responsáveis de setores que participam do desenvolvimento e manutenção e também dos integrantes e ex integrantes dos programas *trainee*. Estes gestores apresentam as seguintes características em relação à área de gestão de Recursos Humanos nas práticas de aprendizagem que visam aperfeiçoar os resultados das organizações por meio das pessoas: universidade corporativa; avaliação de desempenho, plano de carreira e o subsistema de RH, treinamento e desenvolvimento estruturado que coordena todo o período do programa *trainee*, desde a divulgação na mídia, até o acompanhamento do ex *trainee* na área afim.

Participaram da pesquisa empresas de grande porte, identificadas como empresa A, empresa B, empresa C e a quarta empresa, a empresa D, ambas com matriz no Rio Grande do Sul. De maneira geral, a justificativa para a seleção por destas empresas, ocorreu porque possuem em suas políticas de gestão de pessoas o programa de *trainee*, indicando que

possuem funcionários em desenvolvimento profissional intensivo, por meio de processos de aprendizagem formais e informais.

Justificando a escolha por essas empresas, seguem alguns dados conforme consta no Quadro 7, que demonstram suas características quanto ao porte, estabilidade no setor industrial e o segmento que atuam. Dutra (2011) afirma que na atualidade, os subsistemas de recursos humanos são inteiramente empregados por meio de políticas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, mas que não sugerem respostas aos desafios da realidade atual.

Quadro 7 - Características das empresas pesquisadas

Empresa	Nº de funcionários por faixa	Tempo de atuação	Segmento
Empresa A	Até 2000	48 anos	Construção Civil
Empresa B	Até 1000	30 anos	Moveleiro
Empresa C	Mais de 2000	65 anos	Automotivo
Empresa D	Até 2000	60 anos	Eletro metalúrgico

Fonte: Elaborado pela autora.

Os programas *trainees*, destas empresas, possuem estruturas distintas, com propósitos únicos, voltados às características das estratégias do planejamento estratégico. A semelhança entre eles é a necessidade de possuírem pessoas com visão holística do negócio, que estão desenvolvendo/ou desenvolveram aprendizagem para executar atividades assertivas e com possibilidade de tornar-se um gestor.

Desta forma, a relevância do estudo da presente pesquisa, que retrata a relação ente a aprendizagem e os programas *trainee*, ocorreu pela trajetória das empresas no mercado e a utilização da estratégia de desenvolvimento dos seus colaboradores. É por meio desta ferramenta que garante ao jovem o desenvolvimento profissional em suas competências técnicas e humanas, que se desenvolve pessoas que possam ocupar uma posição efetiva e crescente na organização.

São empresas com trinta ou mais anos de atuação, de grande porte (com base nos dados documentais), que possuem o programa de *trainee* com objetivos voltados a suas características de negócios. A empresa A possui o objetivo principal selecionar jovens para torná-los profissionais qualificados nas funções técnicas, e após desenvolver a aprendizagem na empresa também assumir posições estratégicas de liderança. A empresa B, do segmento moveleiro, possui foco em seleção de *trainees* com perfil comercial, pois tem claramente

definida nas suas políticas de RH que a função posterior será de Gestor Comercial. Já as empresas C e D têm o viés de formar colaboradores que irão atuar como gestores nas suas unidades de negócios.

A empresa A iniciou suas atividades no ano de 1967 e, atua no mercado construtivo metálico no Brasil e no exterior. Focada na concepção de projetos, fabricação e montagem de estruturas metálicas, é composta por cinco unidades de negócio, duas no estado do Rio Grande do Sul, duas em Santa Catarina e uma no estado de Espírito Santo, e possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Salvador e Curitiba. Atuando em obras industriais, comerciais, varejo, logística, infraestrutura, edifícios de múltiplos pavimentos e serviços técnicos, possui clientes em mais de 20 países da América Latina, África e Europa.

Possui um quadro funcional entre 800 a 1000 colaboradores, e a gestão de pessoas é realizada no centro administrativo, onde encontra-se o RH Corporativo. Na área de gestão de pessoas foi reconhecida com o Prêmio Top Ser Humano pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH/RS) na categoria Empresa, pelo *case* Programa Reconhecer, que tem o objetivo de preparar para o processo de aposentadoria. Demonstrando alinhamento nas estratégias da organização no plano de carreira, ao possuir programas de desenvolvimento de jovens (programa *trainee*) até o término da sua carreira, quando da aposentadoria. As promoções são realizadas com avaliação do perfil e pelos resultados da avaliação de desempenho.

A seleção do programa *trainee* da empresa A, ocorre uma vez ao ano, a última edição foi a 13ª e aconteceu em 2014. Podiam candidatar-se a vaga estudantes com término da graduação previsto para 2013/2 e com até dois anos de formados nos cursos de Engenharia Civil, Mecânica e de Produção. O programa foi de abrangência nacional, realizado em regime de CLT, com os mesmos benefícios dos outros funcionários da empresa e custeando todos os gastos com hospedagem e alimentação durante o treinamento. Os *trainees* passam por todas as áreas da organização, durante 10 meses, com o objetivo de desenvolver uma visão sistêmica e corporativa do negócio, além de terem a oportunidade de participar de projetos em andamento e também de desenvolver novos. Podem participar somente candidatos que não estão trabalhando na empresa.

A empresa B, do segmento moveleiro, foi fundada em 1985, possui cinco marcas consolidadas para atender as diversidades do mercado de consumo. Os móveis das cinco marcas são fabricados nas duas fábricas localizadas, que são destinados a uma rede de 832

revendas exclusivas e 2.852 pontos de venda multimarcas no Brasil, estrategicamente localizados e padronizados, adequados à proposta de cada uma das marcas. No exterior, a empresa possui 16 revendas exclusivas e 19 pontos de venda multimarcas, localizados nos seguintes países: Uruguai, Angola, Paraguai, Colômbia, Martinica, México, Panamá, Chile, Peru, Costa Rica, República Dominicana, Moçambique, Namíbia, Guatemala, Argentina, África do Sul e Tanzânia.

Nas políticas de recursos humanos a Empresa B, desde 2007, possui a Universidade Corporativa, responsável por capacitar os funcionários, revendedores e suas equipes, garantido suporte e disseminação práticas profissionais da empresa durante todas as etapas do processo comercial, para garantir a preservação da imagem e a valorização das suas marcas. Em 2012 criaram o seu próprio Código de Conduta com o objetivo regulamentar, em linhas gerais, os princípios éticos e normas de conduta que devem nortear as ações da empresa e que devem ser preservados em seu relacionamento com administradores, funcionários, prestadores de serviços e demais pessoas e entidades com as quais a empresa se relacione. Na empresa B o crescimento profissional na carreira é baseado na meritocracia.

A empresa B acredita que para manter sua padronização em relação à marca, aos processos e para atender as exigências do mercado ela deve participar da formação de seus colaboradores. Seus gestores são selecionados e preparados com foco nos resultados, incluindo agilidade para o desenvolvimento de novos negócios, e é com esse intuito que a empresa possui o programa *trainee*.

Fundada em 1949, a empresa C, é do segmento automotivo. No Brasil tem duas unidades fabris localizadas no Rio Grande do Sul e uma no Rio de Janeiro; no exterior, tem uma unidade na China, no Egito, na África, no México e na Colômbia; possui duas unidades na Argentina e na Índia e quatro unidades na Austrália. A empresa brasileira é fabricante de carrocerias de ônibus rodoviários, intermunicipais, urbanos e micro-ônibus.

Na última década recebeu várias premiações na área de Recursos Humanos, como por exemplo, em 2013 prêmios como a 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas em melhores práticas em gestão de pessoas e o prêmio IDHO - Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Editora Gestão & RH, onde foi avaliada pelo seu grau de envolvimento com os empregados e a sociedade em geral nos anos de 2011, 2012 e 2013. Recebeu Prêmio Destaque em RH Revista Gestão & RH em 2012. Possui desde 2005 o seu Código de Conduta que orienta a rotina de atividades da empresa e disciplina o

relacionamento entre todos que interagem com a empresa. Revisado em 2014, o Código se adequa às atuais legislações anticorrupção vigentes no Brasil. Possui no Brasil mais de 2000 funcionários.

Na gestão de pessoas, possui todos os subsistemas de RH, o setor de Treinamento e Desenvolvimento localizado em uma unidade do Rio Grande do Sul, possui sua própria sede, que é responsável pelo desenvolvimento dos funcionários de todas as unidades fabris, inclusive no exterior. Isso significa, por exemplo, que quando na Índia precisar de pessoas treinadas, o setor terá que prover funcionários brasileiros para ir lá ensinar os disseminadores de informações, que treinarão os funcionários daquela unidade. Pertence a este setor a também de responsabilidade desse setor o programa *trainee*.

A empresa D, há 60 anos no mercado, foi fundada em 1954, e sua atividade preponderante é no segmento eletro metalúrgico, no entanto se destaca pela diversidade, oferecendo soluções para o mercado nacional e internacional. A empresa produz uma variada linha de produtos por meio de quatro unidades de negócios: Divisão da Construção Civil, Divisão Hidráulica, Divisão de Materiais Elétricos e Divisão de Utilidades. As quatro unidades fabris estão localizadas: Rio Grande do Sul (três unidades) e em Minas Gerais (uma unidade). A empresa Possui três Centros de Distribuição: uma no estado do Rio Grande do Sul, um em Minas Gerais e uma na Cidade do México (México) e um Escritório em Xangai (China).

Para o desenvolvimento dos seus profissionais, a empresa D, tem em suas práticas de gestão de pessoas: Treinamento e Desenvolvimento, que promove ações visando melhorar o desempenho de seus colaboradores. Investe na qualificação de seus profissionais, por meio da área de Desenvolvimento. Esta área tem como principal intuito alinhar as necessidades de aprimoramento humano com os projetos da empresa, realizado pelo programa Desenvolver. Isso é possível devido à política de recursos humanos da empresa, que busca identificar e valorizar talentos no quadro de funcionários já existente e pela mobilidade facilitada pela forma com que o grupo está estruturado. A empresa também desenvolve profissionais que selecionam externamente, como ocorre no seu programa *trainee*.

Os sujeitos desta pesquisa correspondem aos colaboradores que compõem a área de gestão das pessoas, responsáveis pelos programas *trainee*, que conheçam e participem das práticas de aprendizagem que acontecem durante e posterior ao programa, além dos funcionários selecionados em alguma das edições do processo seletivo de *trainee*. Tomou-se

por iniciativa utilizar mais integrantes daquelas empresas que possuíram mais edições de seleção de *trainee*, para validar a redundância das respostas. A estratégia da definição da escolha utilizou-se no princípio de saturação ou redundância.

Tal critério representa rigor ao processo de amostragem qualitativa e significa que à medida que se vivencia casos similares, o pesquisador de maneira empírica, quando não existem mais novas contribuições, busca outros grupos para revelar a diversidade dos dados (GODOI; MATTOS, 2006; FLICK, 2009).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Após as definições das unidades de análise, a coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, observações diretas e pesquisa documental nas empresas estudadas. Consistindo na diversidade e flexibilidade de regras para compreender os fenômenos “segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 2006, p. 58). Esta pesquisa se pauta ainda na preocupação do pesquisador com o significado que as pessoas atribuem aos fatos de suas vidas (MALHOTRA, 2011).

A fim de dar maior consistência à pesquisa, o estudo de caso deve se sustentar em fontes de evidências, o que compreende um método que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos (YIN, 2010). Na pesquisa foi utilizado triangulação de dados, uma vez que o pesquisador buscou informações por meio de (i) pesquisa documental, (ii) entrevista em profundidade e (iii) observações. A Figura 6 demonstra as etapas do processo de coleta de dados presentes na pesquisa, desde a coleta até a análise dos dados obtidos.

A sequência de contatos com as empresas seguiu as seguintes fases: (i) contato por telefone com o gestor responsável pelo Programa de *Trainee*, e o prévio aceite em participar da pesquisa, (ii) envio de *e-mail* com detalhes sobre o objetivo da pesquisa e o roteiro de questões. Foi também assim, agendado todas as entrevistas com os gestores, que aconteceram em horário comercial, pela facilidade de comunicação com os pesquisados. As entrevistas pessoalmente (iii) na sede da empresa, quando foi também realizado com os *trainees* e *ex-trainees* que estavam presentes no nesse dia e (iv) agendado entrevistas com aqueles que poderiam em outro momento.

Figura 6 - Etapas do processo de coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora.

Tal como indicado na seção 3.4.1, com as entrevistas em profundidade, observação direta e os documentos realizou-se a triangulação de dados, como validação dos dados. A triangulação permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a confiabilidade da informação (FLICK, 2009; YIN, 2010).

As etapas da pesquisa seguiram conforme a Figura 6, com o aceite em participar, foi enviado por *e-mail* as questões abertas, e agendado as entrevistas pessoalmente, quando ocorreu também a observação direta. Posterior à entrevista presencial, foi feita a pesquisa documental e após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos resultados.

3.4.1 Entrevista em profundidade

Para Flick (2009), a entrevista é considerada um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa. Dessa forma, para o desenvolvimento do estudo de caso múltiplo, a estratégia adotada foi a coleta de dados por meio de entrevistas individuais em profundidade, que foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA, 2011; FLICK, 2009). Desta forma, foram elaboradas a partir de uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões.

A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2003). A sua utilização se dá devido ao fato de que se deseja compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações

relativas ao tema de interesse, bem como de que maneira os mesmos fundamentam suas opiniões (GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; MALHOTRA, 2011).

Para isso, elaborou-se um roteiro semiestruturado que deu suporte à coleta de dados. O roteiro contém, inicialmente, o propósito de identificar as práticas de gestão dos programas *trainee* (divulgação seleção e o desenvolvimento). E na sequência, fazer a relação com a aprendizagem formal e informal, nos níveis indivíduo, grupo e organização, para avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainees*.

Para os entrevistados que estavam impossibilitados de responder pessoalmente, por exemplo, os ex *trainees* da empresa B, que já estão na função afim, e moram em São Paulo, Rio de Janeiro, foi realizado por *Skype* e também gravados e transcritos. Aos dois participantes não conseguiram acesso ao *Skype*, foi enviado o questionário para responder. O questionário foi o mesmo utilizado nas entrevistas presenciais, e descritas no roteiro do Quadro 8. Realizou-se uma entrevista piloto para um gestor e um *trainee*, da empresa A, para verificação da efetividade do questionário e para a realização de ajustes necessários.

A seguir apresenta-se o roteiro básico de questões, aplicado na entrevista em profundidade semiestruturada, o qual foi construído a partir dos objetivos específicos do trabalho, considerando-se os autores de base e com isso elaborando-se os questionamentos para cada um deles.

Quadro 8 - Roteiro básico de questões para os entrevistados

(continua)

Objetivos Específicos	Gestores	<i>Trainees/Ex-Trainees</i>	Autores de base
Descrever os programas de <i>trainees</i>	- Contextualize o programa <i>trainee</i> que participa/participou - Qual a sua formação acadêmica? - De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função? - Para você, o que é um <i>trainee</i>? - Como costuma refletir sobre suas ações como gestor? - Quais as atividades de qualificação profissional participa/participou atualmente? - Descreva as suas expectativas em relação ao programa <i>trainee</i> da empresa quando?	- Contextualize o programa <i>trainee</i> que participa/participou - Qual a sua formação acadêmica? - De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função? - Para você, o que é um <i>trainee</i>? - Como costuma refletir sobre suas ações como <i>trainee</i>? - Quais as atividades de qualificação profissional participa atualmente? - Descreva as suas expectativas em relação ao programa <i>trainee</i> da empresa quando foi selecionado?	COSTA (2007) MARTINS (2008) CRUZ (2011) BITENCOURT (2011) SOUSA (2011) DOS-SANTOS et al., (2014) FERREIRA; SANT'ANA; SARSUR, (2010) CARIXTO et al., (2012)

(continuação)

Descrever os programas de <i>trainees</i>	- Contextualize o programa <i>trainee</i> que participa/participou - Qual a sua formação acadêmica? - De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função? - Para você, o que é um <i>trainee</i>? - Como costuma refletir sobre suas ações como gestor? - Quais as atividades de qualificação profissional participa/participou atualmente? - Descreva as suas expectativas em relação ao programa <i>trainee</i> da empresa quando?	- Contextualize o programa <i>trainee</i> que participa/participou - Qual a sua formação acadêmica? - De que maneira sua formação acadêmica auxiliou para assumir a atual função? - Para você, o que é um <i>trainee</i>? - Como costuma refletir sobre suas ações como <i>trainee</i>? - Quais as atividades de qualificação profissional participa atualmente? - Descreva as suas expectativas em relação ao programa <i>trainee</i> da empresa quando foi selecionado?	COSTA (2007) MARTINS (2008) CRUZ (2011) BITENCOURT (2011) SOUSA (2011) DOS-SANTOS et al., (2014) FERREIRA; SANT'ANA; SARSUR, (2010) CARIXTO et al., (2012)
Analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal.	- Fale sobre o ambiente de trabalho que o <i>trainee</i> encontra na empresa (abertura para diálogo, <i>feedback</i>, acompanhamento do gestor responsável) - Conte um fato extremamente positivo e outro extremamente negativo associados ao PGT	- Fale sobre o ambiente de trabalho que o <i>trainee</i> encontra na empresa (abertura para diálogo, <i>feedback</i>, acompanhamento do gestor responsável) - Conte um fato extremamente positivo e outro extremamente negativo associados ao PGT	MARSICK; WATKINS, (1997); ANTONELLO (2011); MALULI, (2013) FLACH; ANTONELLO, 2009); COELHO; MOURÃO; (2011); ANTONELLO; GODOY, 2011).
Analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização;	- Como você aprende a rotina do trabalho? - Fale sobre as formas de aprendizagem que identifica no seu dia a dia? - Para você a aprendizagem ocorre individual ou em grupo? Fale sobre seu desenvolvimento na organização - Sua experiência pessoais auxiliou a desenvolver aprendizagem? De que forma? - Você aprende com seus colegas? Explique como isso ocorre. - Comente como novas ideias recebidas pelo grupo? Na sua opinião, como são tomadas as decisões na empresa?	- Como você aprende a rotina do trabalho? - Fale sobre as formas de aprendizagem que identifica no seu dia a dia? - Para você a aprendizagem ocorre individual ou em grupo? Fale sobre seu desenvolvimento na organização. - Sua experiência pessoais auxiliou a desenvolver aprendizagem? De que forma? - Você aprende com seus colegas? Explique como isso ocorre. - Comente como novas ideias recebidas pelo grupo? Na sua opinião como são tomadas as decisões na empresa?	BASTOS et. al., 2004); PAWLOWSKY (2001) KOLB (1984); KIM, (1998) DIXON (1999) AZEVEDO (2012)

(conclusão)

Avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas <i>trainees</i> .	- Fale sobre seu envolvimento em processos de aprendizagem propostos no programa <i>trainee</i> ? - O programa de <i>trainee</i> atende/atendeu as expectativas para a empresa? De que forma? Existe alguma história que lhe marcou? - Você costuma dar e receber <i>feedback</i> ? Como isso funciona? - A estrutura da organização permite que mudanças possam ser implementadas. Como?	- Fale sobre seu envolvimento em processos de aprendizagem propostos no programa <i>trainee</i> ? - A sua participação no programa de <i>trainee</i> atende/atendeu as suas expectativas? De que forma? Existe alguma história que lhe marcou? - Você costuma receber <i>feedback</i> ? Como isso funciona? - A estrutura da organização permite que mudanças possam ser implementadas. Como?	ANTONACOPOULOU, 2001); ARGYRIS, (2006); PANTOJA; BORGES-ANDRADE (2009) COSTA, (2007)
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram entrevistados cinco gestores, quatorze *ex-trainees* e dois *trainees*. A coleta foi realizada a partir de sessão única, com início no dia 03 de março de 2015 e término no dia 02 de abril de 2015, totalizando 21 entrevistas. As mesmas foram gravadas em meio eletrônico e após foram transcritas. O detalhamento das entrevistas é apresentado no quadro 9. Durante o período da pesquisa, a empresa C tinha no programa *Trainee* cinco integrantes, e destes, foram entrevistados dois. Os outros quatorzes, já estavam nas funções pós programa. As entrevistas dos gestores tiveram maior duração, as transcrições totalizaram 48 páginas e dos *trainees/ex trainees*, 68 páginas.

Quadro 9 - Característica dos respondentes da pesquisa

(continua)

Empresas	Situação	Função	Data entrevista	Como?	Duração da Entrevista
Empresa A	Responsável pelo Programa <i>Trainee</i>	Consultor Interno de Recursos Humanos	03/03/2015	Presencial	58min04seg
		Consultor de Desenvolvimento Organizacional	03/03/2015	Presencial	01h37min46seg
	<i>Ex Trainees</i>	Comercial Técnico A	03/03/2015	Presencial	18min23seg
		Orçamentista	03/03/2015	Presencial	14min15seg
		Comercial Técnico B	03/03/2015	Presencial	21min13seg
		Melhoria Contínua	27/03/2015	e-mail	-
		Vendedor Técnico	26/03/2015	Skype	33min05seg
		Calculista Junior	28/03/2015	e-mail	-
Empresa B	Responsável pelo Programa <i>Trainee</i>	Coordenador da Universidade Corporativa	12/03/2015	Presencial	01h37min46seg
	<i>Ex Trainees</i>	Supervisor Comercial A	17/03/2015	Skype	28min25seg

(conclusão)

		Supervisor Comercial B	17/03/2015	Skype	31min57seg
		Supervisor Comercial C	17/03/2015	Skype	18min51seg
		Supervisor Comercial D	18/03/2015	Presencial	21min14seg
		Supervisor Comercial E	23/03/2015	Skype	34min35seg
Empresa C	Responsável pelo Programa <i>Trainee</i>	Supervisor de Recursos Humanos	25/03/2015	Presencial	01h01min:47seg
	<i>Trainees</i>	<i>Trainee</i>	25/03/2015	Presencial	15min41seg
		<i>Trainee</i>	25/03/2015	Presencial	20min49seg
Empresa D	Responsável pelo Programa <i>Trainee</i>	Analista de Desenvolvimento Organizacional	03/04/2015	Presencial	32min30seg
		Analista Administrativa	03/04/2015	Presencia	25min53seg
		Analista Comercial Sênior	03/04/2015	Presencial	39min39seg
		Coordenador Comercial	03/03/2015	Presencial	17min03seg

Fonte: Elaborado pela autora.

Na empresa A, dois gestores participaram da pesquisa, porque ambos são responsáveis pelo programa. Participaram dois funcionários na condição de *trainee* da empresa C. As outras empresas estavam desenvolvendo as etapas da próxima edição.

3.4.2 Observação

Com a observação direta, é possível verificar aparências, eventos e comportamentos, muitos deles imperceptíveis no processo de entrevista. Essa técnica é frequentemente combinada com a entrevista e utilizada em estudos de caso qualitativos (GODOY, 2006; LANKSHEAR e KNOBEL; 2008; MALHOTRA, 2011).

Considerando o roteiro da coleta de dados apresentado no Quadro 8, enfatiza-se o que Yin (2010) e Godoy (2006) afirmam sobre a observação direta não participante: a mesma inclui as observações realizadas durante visitas as empresas selecionadas para o estudo e as observações na própria realização das entrevistas. Nas empresas estudadas observaram-se tais itens no dia das entrevistas com os gestores.

As observações que foram realizadas, como palavras utilizadas pelos respondentes da pesquisa, expressões que demonstram maior ênfase sobre determinado assunto, desconforto gerado pela conversa, assim como possíveis detalhes formadores das percepções dos entrevistados, que se sobressaíram nas conversas informais durante a entrevista e servindo de apoio para a análise dos dados, estão no Quadro 10. Desse modo, o seguinte roteiro foi formado.

Quadro 10 - Roteiro de observação

Itens observados	Autores de base
- Tipos de palavras utilizadas (termos técnicos de gestão de pessoas) - Opiniões, percepções fornecidas informalmente; - Conversas paralelas e expressões com maior ênfase	SPRINGER; SPRINGER (1990) FISCHER (1998) DUTRA (2011) ANTONELLO (2011) ARGYRIS (2006)
- Contextualização dos Programas <i>trainee</i>; - Tipo de negócios das empresas; - Atividades extras curriculares; - Processos internos de gestão de pessoas.	COSTA (2007) DUTRA (2008, 2011) JABBOUR; SANTOS, (2008) CRUZ (2011) CALIXTO et al., (2012). BITENCOURT (2011) DOS SANTOS et al., (2014)
- Sinais que indiquem a relação da aprendizagem dos indivíduos por meio dos programas <i>trainee</i>; - Fatores que incentivam ou inibem a aprendizagem	PAWLOWSKY (2001) ANTONELLO (2006; 2011) FLACH; ANTONELLO (2009) AZEVEDO (2012) ANTONACOPOULOU (2001) PANTOJA; BORGES-ANDRADE (2009)

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Godoy (2006) e Malhotra (2011), em relação à observação direta, a técnica abrange detalhes como expressões utilizadas com maior ênfase sobre determinado assunto, aparências, como desconforto gerado pela conversa, eventos e comportamentos, muitos deles imperceptíveis no processo de entrevista.

3.4.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental é aquela que se utiliza de material interno à organização, analisaram-se documentos institucionais, revistas, catálogos, registros estatísticos, site, entre outras fontes fornecidas pelas empresas partícipes, pois é a representação condensada da informação para a consulta e armazenagem sob uma forma variável e facilitar o acesso ao observador de tal forma que se obtenha o máximo de informação, com o máximo de pertinência (BARDIN, 2004). A identificação e análise de documentos servem para fortalecer e valorizar as evidências, e se caso a evidência documental for contraditória, ocorre a necessidade de investigar profundamente a coleta de dados (YIN, 2010).

A pesquisa documental torna possível obter informações referentes à estrutura e à organização das empresas, pois conforme descreve Gil (2012), baseia-se em materiais que não receberam um tratamento analítico e é definida como aquela que se utiliza de material interno à organização. No estudo em questão, analisaram-se: (i) documentos institucionais das empresas - organograma, estrutura do negócio, vídeo institucional da empresa e do programa *trainee*; (ii) catálogos - *portfólio* de produtos, localização das unidades fabris; folders do

programa *trainee* que são utilizados para divulgar nas universidades; (iii) agenda de cursos durante o período do *trainee* – o *job rotation* dos *trainees* nos setores, cronograma das fases do programa; a proposta de melhoria que o *trainee* deve fazer no final de cada módulo; (iv) plano de cargos e salários e plano de carreira – relatórios de avaliação de desempenho, descrição do perfil da vaga de *trainee*, o formulário que o gestor da área preenche quando o *trainee* passar naquela área. Isso se dá para obter informações que identifiquem como os processos de aprendizagem estão acontecendo nos indivíduos envolvidos aos Programas de *trainee*.

A análise documental foi avaliada utilizando os quatro critérios mencionados por Flick (2009): (i) a autenticidade da documentação analisada que se refere a sua genuidade; (ii) credibilidade, ou seja, os dados corretos, verdadeiros acerca do que será tratado; (iii) representatividade, a partir do seu conteúdo relevante para a pesquisa e (iv) sua significação, o quanto vai contribuir com a pesquisa. Os documentos não sigilosos, que podiam ficar com a pesquisadora, foram entregues pelos gestores, no dia das respectivas entrevistas, enquanto os documentos estratégicos foram apresentados e mantidos nas empresas. Dessa maneira atingiu-se o objetivo da análise documental, pois, conforme define Bardin (2004), o propósito da mesma, é dar forma conveniente e representar as informações de forma viável para facilitar o acesso ao observador, de tal forma que obtenha o máximo de informações e pertinência, obtendo assim, relevância e fidedignidade ao tema.

Yin (2010) complementa que fazendo uso da triangulação, como na pesquisa em questão, ou seja, múltiplas estratégias de coleta de dados (entrevistas, observações diretas e análise documental) permite ao avaliador desenvolver linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões são mais convincentes e acuradas por possuir fontes diferentes de informação.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa foca o nível social com objetivo de interpretar as intenções e significados, de acordo com a visão da realidade é construída pela interação dos indivíduos na sociedade (MERRIAN, 2002). Dessa forma, conforme a autora, o objetivo básico da pesquisa qualitativa é descobrir e compreender um fenômeno, processo ou as perspectivas de visão de mundo das pessoas nele envolvidas. Para Godoy (2006), uma abordagem qualitativa, por

meio dos seus diferentes subtipos de pesquisa, possibilita uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais. Ainda, pressupõe uma série de eventos, tais como observação e anotações nas descrições das entrevistas, comparações, segmentações e categorização dos resultados.

Para Gil (2012), na maioria dos estudos de caso bem-sucedidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos. Logo, o estudo pretendeu averiguar e confrontar as informações nesta triangulação, analisando as entrevistas dos respondentes, observando as ideias abordadas e o contexto dos dados e avaliando documentos, afim de tornar evidentes os dados analisados.

Merrian (2002) destaca que nas questões dos múltiplos casos, mesmo analisando cada caso, há análises entre eles. Neste aspecto Godoy (2006) descreve que o método de comparar e contrastar é utilizado durante a análise para formar e sumarizar o conteúdo de cada categoria, além de encontrar evidências negativas. Esse fato se mostra necessário para perceber de forma cuidadosa a configuração complexa de processos dentro de cada caso, bem como entender as dinâmicas locais.

Utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), é adequada para o tratamento e interpretação dos dados, visto que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das próprias mensagens. Operacionalizou-se a análise dos dados por meio de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, na qual buscou-se classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de análise.

Portanto, nessa seção, se analisará os processos de aprendizagem formal e informal na perspectiva dos gestores e *trainees/ex-trainees* de quatro empresas que possuem os programas de *trainee* como estratégia de gestão de pessoas. Na sequência, foi realizada a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2004), utiliza um conjunto de técnicas que busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de análise. Ou seja, abrange iniciativas de explicitação, sistematização e expressões de conteúdos de mensagens, por meio das entrevistas realizadas.

Como categoria de análise de conteúdo foram adotadas as etapas definidas por Flick (2009), que são:

- a) definir os materiais e selecionar as entrevistas;

- b) analisar a situação da coleta de dados: identificar os participantes conforme apresentado no Quadro 6 e qual a origem dos documentos;
- c) caracterizar formalmente o material: entrevistas gravadas e material salvo em arquivos eletrônicos;
- d) definir a direção da análise para os textos selecionados: a condensação dos dados, simplificando para a interpretação dos mesmos;
- e) base em teorias: conforme síntese no quadro 5 - final da fundamentação teórica.

Com sustentação no referencial teórico apresentado na seção 2, e os procedimentos metodológicos da seção 3, no Quadro 11, são apresentadas as categorias de análise, que permitirá a categorização dos resultados.

Quadro 11 - Categorias e subcategorias de análise dos dados

(continua)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FONTE DE DADOS	AUTORES
Descrever os programas de <i>trainee</i>	Programas de <i>Trainee</i>	Objetivo	Entrevista, observação	DUTRA (2008; 2011) BITENCOURT (2011) COSTA, (2007) CRUZ (2011) DOS SANTOS (2014)
		Seleção	Documentos, entrevista, observação	
		Desenvolvimento	Documentos, entrevista, observação	
Analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal nos programas de <i>trainee</i> Analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização	Processos de Aprendizagem	Formal	Documentos, entrevista, observação	MARSICK; WATKINS, (1997; 2001) ANTONELLO, (2005) ANTONELLO; GODOY (2011) FLACH; ANTONELLO (2009); COELHO; MOURÃO; (2011) PAWLOWSKY (2001) KOLB (1984); KIM (1998) DIXON (1999) AZEVEDO (2012)
		Informal	Entrevista, observação	
	Níveis	Indivíduos	Documentos, entrevista, observação	
		Grupo	Documentos, entrevista, observação	
		Organização	Documentos, entrevista, observação	
Avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas <i>trainee</i>	Elementos associados aos programas <i>trainee</i> para um ambiente de aprendizagem na organização.	<i>Feedback</i>	Documentos, entrevista, observação	ANTONELLO (2011) BITENCOURT (2011) COSTA (2007) CRUZ (2011) CALIXTO et al., (2012) DOS SANTOS et al., (2014) ANTONACOPOULOU (2001) PANTOJA; BORGES-ANDRADE (2009)
		Ambiente organizacional interno de aprendizagem	Documentos, entrevista, observação	
		Aprendizagem Organizacional	Documentos, entrevista, observação	

Fonte: Elaborado pela autora.

A triangulação permite obter de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, afim de aumentar a confiabilidade da informação. É uma estratégia de validação, na medida em que torna possível a combinação de metodologias para estudo do mesmo fenômeno (YIN 2010; FLICK, 2009).

Ressalta-se que neste estudo, conforme recomendado por Flick (2009), procurou-se definir os materiais (documentos analisados – revistas institucionais, sites das empresas), as observações realizadas e a seleção das entrevistas, direcionando a análise para os trechos selecionados e resumidos por meio da redução dos dados em tabelas, categorizando de acordo com os objetivos específicos e suas respectivas questões segundo roteiro semiestruturado. Tais categorias estão separadas de acordo com os objetivos específicos, a fim de facilitar a análise dos dados e apresentação dos resultados, relacionando com o referencial teórico, descritos nas próximas subseções. Além disso, cada subseção (4.1, 4.2, 4.3 e 4.4) apresenta um quadro resumo com as principais similaridades e peculiaridades entre os dados analisados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Detalhado o método utilizado no estudo, neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas, da observação direta e da pesquisa documental. Para a triangulação foram apontados dados analisados provenientes da transcrição das entrevistas semiestruturadas realizados com os envolvidos nos programas *trainee*, da observação direta das reuniões presenciais que ocorrem nas dependências das quatro empresas e pelos dados provenientes da análise documental, de maneira que os resultados foram apresentados dentro desse contexto. E por meio da análise dos dados das entrevistas foram sendo verificados padrões recorrentes nos relatos dos indivíduos que puderam ser agrupados e explicados à luz da teoria estudada.

Para Flick (2009), a interpretação de dados é o que garante a validade de uma pesquisa qualitativa, sendo que para a análise, ela pressupõe observações e/ou anotações nas transcrições de entrevistas e das observações, comparações, segmentações e categorizações dos dados (MERRIAN 1998; GODOY 2006).

As definições das unidades de estudo foram selecionadas para cumprir os propósitos da pesquisa, considerando estudo de caso múltiplo, que são aqueles que estudam conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno (GIL, 2010). As quatro empresas utilizam o programa *trainee* como prática de gestão de pessoas, para desenvolver seus profissionais de maneira alinhada às estratégias do negócio, o que justifica a relação entre elas.

Retomando o objetivo geral, que foi analisar a contribuição dos processos de aprendizagem aos resultados dos programas de *trainee*, e os objetivos específicos, que foram assim definidos: descrever e analisar os programas de *trainees* nos casos investigados; analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal; analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização; avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainees*. Para a apresentação dos resultados, foram detalhadas as quatro categorias de análise em forma de capítulos, sendo que estão organizadas da seguinte maneira: o capítulo 4.1 será apresentado à estruturação dos programas *trainees* nas Empresas A, B, C e D - o objetivo, seleção e desenvolvimento. Na sequência, no capítulo 4.2 são apresentados os processos formais e informais de aprendizagens evidenciados na pesquisa. No capítulo 4.3 são identificadas as interações entre

os diferentes níveis de aprendizagens nos respondentes e por fim no capítulo 4.4 são demonstrados os elementos associados aos programas *trainee* para um ambiente de aprendizagem na organização.

4.1 PROGRAMAS *TRAINEE* NAS EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas que investem nos programas de *trainee* geralmente são de grande porte e acabaram se tornando referências por adotar essa prática de gestão de pessoas (BITENCOURT et al., 2012). Compreender sua dinâmica por meio da sua estrutura funcional e o objetivo, assim como o processo seletivo, e o desenvolvimento da aprendizagem do *trainee* foi o propósito do objetivo específico (a) e que foram evidenciadas no estudo, apresentados nos capítulos 4.1.1 ao 4.1.4.

4.1.1 Objetivo do programa *trainee* da empresa A

Por atuar no segmento da construção civil, com estruturas metálicas, os cargos estratégicos da Empresa A exigem conhecimentos técnicos. Então, a empresa, é basicamente formada por engenheiros, que atuam nos setores da controladoria, comercial, montagem e qualidade. O objetivo do programa *trainee* é formar profissionais para atuar principalmente nesses locais, por isso, exige-se formação nos cursos de Engenharia Civil, Mecânica e de Produção.

O programa *trainee* da empresa A, iniciou em 2006, e a cada nova edição são realizadas alterações para que possa atingir os objetivos que vão mudando conforme as diretrizes do planejamento estratégico. O programa proporciona ao jovem a oportunidade de desenvolver aprendizagem que agrega à sua formação acadêmica, com a oportunidade de aprender em diferentes áreas, podendo desenvolver uma visão sistêmica do negócio.

Na empresa A, o RH é corporativo e administra todos os subsistemas do setor como, por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento de desenvolvimento, cargos e salários e o programa *trainee*. A seguir relato do gestor destacando isso:

Todo esse planejamento é o RH que faz. É o RH que providência, desenvolve cem por cento do programa, até levar pra mídia nosso programa, até fazer à seletiva, propriamente colocar o profissional dentro da empresa. Isso é um diferencial também porque nos conhecemos a cultura da empresa, né, os valores. A gente

consegue ser mais assertivo na hora da seleção. Eu acho isso é um ponto positivo para a empresa. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

O período que o *trainee* permanece no programa, é de 10 meses, em regime de CLT, com os mesmos benefícios dos outros funcionários, com o diferencial, que a empresa custeia todos os gastos. Observa-se tal situação por meio dos relatos selecionados:

Pagamos tudo, hotel, um bom hotel. Lavanderia, alimentação. E além do salário que eles recebem e os benefícios. O diferencial da EMPRESA A, justamente é: pagar todas as estadias, os deslocamentos, passagens aéreas, taxi, ônibus. O salário é limpo. E também a oportunidade de desenvolvimento, né. (Empresa A- Consultor Interno de RH).

É que é um longo momento de treinamento, né, são dez meses que tu fica praticamente imerso em treinamento, viajando muitas vezes, tu fica num hotel, então não tem amigos, etc. Então é um treinamento longo. (Empresa A - Orçamentista).

Tal contexto pode ser associado em termos teóricos, pois de acordo com Costa (2007), os programas *trainee* são uma forma de inserção profissional em que os custos do período de aprendizagem e formação dos jovens são incorporados pelas empresas. São considerados portas de entrada, principalmente para as grandes empresas que pretendem desenvolver perfis de especialistas e de liderança. Sobre o desenvolvimento de lideranças, todavia, o entendimento de alguns *ex-trainees*, é que por vezes, está sendo desenvolvido, mas não muito bem direcionado pela organização. Um relato evidencia essa situação:

Um ponto que acabamos por desenvolver, e reforço, desenvolver e não que tenha sido implantado em nós é a característica de liderança. Como participamos de diversos projetos, reuniões e encontros, acabamos por aprimorar essa habilidade, e simultaneamente aprender como lidar com as pessoas, para que possamos utilizar o que há de melhor nelas, e que seja alcançado o objetivo o mais rápido possível com a qualidade final desejada. (Empresa A - Calculista Junior).

Ao analisar os relatos subscritos do Orçamentista e do Calculista Junior, percebe-se que há evidências de aprendizagem durante o programa, mas que existe algum tipo de insatisfação por parte deles em relação ao tempo do programa e ao plano de carreira.

Dessa maneira a próxima seção traz a descrição das práticas adotadas para a seleção e o desenvolvimento do *trainee*.

4.1.1.1 Seleção e desenvolvimento

Na seleção podem participar somente candidatos que não estão trabalhando na

empresa, portanto um processo seletivo externo. A empresa divulga o programa, durante todo o ano, em universidades de Brasil e também eventos de RH. O relato menciona:

A seleção ela ocorre a nível de Brasil, na página disponíveis, para as inscrições, e após o término dessas inscrições, nós consultores, percorremos o Brasil fazendo a seleção desses jovens. Então, claro que passa por uma triagem de currículo, a gente determina quem está no perfil, e nos dividimos nas regiões para fazer seletiva. Claro que então, antes disso tudo, a gente vai às universidades divulgar o programa. A gente participa de feiras, de feiras de carreira, bastante. Então, tem esse papel antes da seletiva, que é mostrar a nossa marca e nosso programa. (Empresa A Consultor Interno de RH).

Selecionam-se candidatos com habilidade para no futuro, liderar pessoas, então, se observa o seu desempenho durante a dinâmica de grupo. E nas fases eliminatórias é definido se possuem perfil para a liderança, ou para as funções técnicas. No final das etapas seletivas, vendo o perfil e o interesse do estudante, o RH define qual a área afim que ele ser alocado e o cronograma que irá cumprir.

São os gestores do programa *trainee* que definem o cronograma de atividades que o *trainee* irá fazer e entregam na sua admissão uma cópia, assim, ambos possuem um planejamento em quais locais vão estar e em que período. Esse cronograma também é entregue aos gestores das áreas, para que estejam preparados para ensinar as atividades quando passarem no seu setor. O *trainee*, ao findar o período em cada local, entrega ao RH, um trabalho de conclusão, com uma proposta de melhoria, que a empresa denominou de A3.

O *trainee* da Empresa A, tem o acompanhamento do RH, e também do “padrinho”, um profissional com conhecimento técnico na função. É ele quem norteará o *trainee* no deve aprender na prática que irá contribuir nas suas atividades. O RH faz avaliação por *feedback* com o padrinho e com os gestores das áreas, de maneira formal e informal. O relato menciona:

A gente busca *feedback* mesmo, com as áreas, então ficou três semanas na logística, a gente está sempre em contato com a pessoa que acompanhou ele neste setor, então a gente pega esses *feedbacks* e faz essa avaliação com eles, até pra ele ir melhorando. A gente passa isso aos padrinhos até pra ele ir acompanhando, mais informais. E no final do ano tem uma avaliação mais formal, aí sim, avaliando o programa como um todo. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

De acordo com Benossi, (2010) que enfatiza a importância do monitoramento no desenvolvimento do *trainee* como futuro profissional que ocupará posições estratégicas no

negócio, apontando a necessidade de que ao longo de todo o programa, o jovem receba informações claras de seu desempenho nos aspectos que dizem respeito tanto à sua contribuição ao grupo de trabalho quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

Os *trainees* ao passarem pelos setores participam de projetos em andamento e também podem desenvolver novos projetos, além de viajar por regiões do Brasil para conhecer as plantas (termo utilizado para caracterizar a fase inicial da construção do imóvel). Neste âmbito, os gestores e os *ex-trainees* concordaram que a aprendizagem pode ser acelerada quando tem a oportunidade de entender o todo do processo. O relato a seguir evidencia essa situação:

Então tem áreas com que você tem uma afinidade muito grande, tem áreas que você fala, “jamais me vejo aqui”. Você está lá por um objetivo que é entender aquilo lá, pra no futuro quando você for assumir a função, aquilo ali pode te ajudar numa negociação técnica, pode te ajudar na obra, pode te ajudar num orçamento. Mas, você tem que ter aquele conhecimento pra entender teu futuro cargo, e aonde você vai tá aplicando isso. (Empresa A – Comercial Técnico B).

Porém, a dificuldade em aprender que os *trainees* perceberam durante o período que faziam o rodízio (*job rotation*), é a relação entre os gerentes de áreas, visto que com a empresa trabalha com solução estrutural, então, são os engenheiros que vendem o produto, que fazem orçamento que calculam, dimensionam as estruturas do prédio. Existindo concorrência entre eles, fazendo com que muitas vezes não utilizem sugestões vindas dos *trainees* que estiveram nas outras áreas, evidenciado no relato do Vendedor Técnico:

Poucas vezes tentaram (gerentes) solucionar de uma forma sem achar culpados, mas achar soluções, propor melhorias pra aquele problema. E uma das coisas que diferenciam o *trainee* de um profissional comum, né, ou deveria diferenciar é justamente isso, você não olhar simplesmente criticando só o problema em evidencia, mas propor então, conhecendo toda a cadeia, né, propor solução, mesmo que seja em outra área pra aquele problema que você identificou não aconteça mais, né. (Empresa A – Vendedor Técnico).

Desta forma, o programa *trainee* tem o objetivo de desenvolver pessoas, teoricamente mais preparadas para assumir cargos de relevância na estrutura organizacional. Este fato revela uma possível contradição na proposta feita na seleção de *trainees*, pois, não é necessário ter experiência na função, mas, ao mesmo tempo, busca-se encontrar uma saída para a falta de experiência de alguns profissionais. Neste ponto, aponta-se que embora seja

um programa orientando para o desenvolvimento profissional, as políticas de gestão internas ainda não estejam ainda alinhadas em todas as áreas.

4.1.2 Objetivo do programa *trainee* da empresa B

A empresa B, do segmento moveleiro, possui como característica principal manter sua padronização em relação às quatro marcas, aos processos de fabricação e os serviços prestados aos clientes, para atender as exigências do mercado, acredita que deve participar na formação de seus colaboradores. E o programa *trainee*, é um meio de promover essa formação alinhada à cultura da organização.

O objetivo do programa *trainee* para a empresa B é desenvolver profissionais para assumir a função de Supervisor Comercial, que serão responsáveis em prospectar novos clientes, relacionar-se com os lojistas (o proprietário da loja que venderá os produtos da empresa B) e manter a padronização da marca. Ele fará o elo entre a fábrica e a rede de lojas e por isso há a necessidade de uma visão holística dos processos de fabricação. Os relatos selecionados evidenciam esse contexto:

O nosso modelo de negócio, que a gente faz, o nosso canal de venda é através de loja. Essas lojas não são propriedades da EMPRESA B, é um modelo muito parecido com uma franquia que é um modelo de revenda, então esse lojista que abre uma loja representa a nossa marca [...] No nosso caso específico ele tem dois papéis, um é de, meio que, um consultor que é ajudar no desenvolvimento desse negócio que é a loja, e um papel de vendedor que é prospectar novos lojistas [...]. (Empresa B - Coordenador da Universidade Cooperativa).

O *trainee* (programa) me ajudou muito a ter uma base pra que eu conseguisse chegar com argumentação no cliente final. Pra que eu conseguisse chegar, no meu campo de trabalho com mais conhecimento, mesmo não tendo experiência no ramo de móveis planejados. (Empresa B - Supervisor Comercial B).

A empresa B, iniciou o programa *trainee* em 2007, com duração de 3 meses. A idade média do *trainee* é de 25 anos, e que já tenha algum tipo de experiência na função comercial. Como o foco é comercial, o treinamento é realizado naquilo que tem interação com o setor, e eles viajam durante três a quatro semanas nas para conhecer algumas lojas. O relato selecionado retrata esse fato:

[...] Só doze semanas. O cara mais novo que contratei tinha 22, mas ele já trabalhava há muito tempo com a área comercial. Então a gente procura o perfil com a área comercial e que tenha experiência. Eu diria assim, que diferente dos demais programas que é o cara que saiu da universidade e nunca trabalhou, pra mim não serve. Eu tenho que ter um cara que já tenha experiência profissional, que entenda de preferência, que tenha algum contato com a área comercial preferencialmente, não é regra, mas é preferência. Eu tive já cara de 29 e tive um cara de 22 [...]. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

Ao considerar a resposta, e contrastando com a teoria, pode-se afirmar, que é uma particularidade que a empresa A possui em relação aos programas *trainee*, quando seleciona candidatos com vivência na área comercial, pois Bitencourt et al. (2012) abordam que um dos objetivos do programa é desenvolver profissionais sem experiência, para moldá-los aos costumes da organização.

4.1.2.1 Seleção e desenvolvimento

A divulgação das vagas na empresa B, para a seleção dos *trainees*, é feita por meio de uma assessoria de imprensa, que manda para jornais de todas as regiões do Brasil, *site* da empresa, redes sociais e portal *trainee*. As inscrições podem ser realizadas o ano todo pelo *site*, pois como ocorre de três a quatro edições por ano, se passou a fase seletiva, pode candidatar-se para a próxima. Na primeira edição de 2014 foram aproximadamente dois mil currículos.

Como a seleção é somente para a função de supervisor comercial, já quando o candidato se inscreve no *site*, que é a primeira etapa, no momento da escolha da vaga, no item “escolha a área que você quer trabalhar” a empresa disponibiliza somente o comercial externo, porque é a única opção para o candidato. Após a inscrição, é feita a triagem com base na análise do currículo. O relato selecionado retrata a situação exposta:

A gente voltou muito pra assessoria de imprensa, então a gente manda notinhas e aquelas notinhas que a assessoria manda pra jornal, que o jornal precisa, então a gente sai em jornal da Bahia, sai em jornal do Espírito Santo que eu fico sabendo quando entrevisto as pessoas, né, porque nem sabia que existia o jornal e tá aparecendo lá né, enfim, então desde desse início de como prospectar esse *trainee* a gente busca isso a estratégia de, pra atrair as pessoas, depois eles fazem a inscrição no sistema e a gente avalia, procura avaliar todo mundo que tem o nosso perfil, sou eu que faço isso, então tem nesse ano aqui, só nessa primeira etapa eu devo ter olhado uns 2000 currículos. (Empresa B – Coordenador da Universidade Corporativa).

Na sequência da seleção, é enviado *e-mail* onde relata que (i) foi aprovado para a

próxima etapa, (ii) o resumo das atividades que são: abertura e fechamento de lojas; suporte ao lojista; atingir metas; ajudar na gestão da loja - avaliar loja, *showroom*, fachada, ações de *marketing* da loja, avaliação das equipes de vendas da loja. (iii) Detalhes das atividades do comercial externo, que será atender as empresas (lojistas) por região. Que dependendo a região que vão atender, chegarão a percorrer 600 km por dia e, podem ficar em muitos casos, de 10 a 15 dias longe da residência. E (iv) ao final do *e-mail* a pergunta: “Após a apresentação das atividades, você se identifica com a nossa proposta”? Havendo interesse em continuar no processo, responda esse *e-mail* com a confirmação. De cem candidatos que recebem o *e-mail*, uma média de trinta retorna que aceitam.

Essa fase da seleção a empresa B considera muito importante, pois ela acredita que apresentando com clareza ao candidato as reais condições de trabalho, o fará refletir sobre suas expectativas em relação à função, com isso, diminuir a rotatividade. Evidencia-se pelos comentários do gesto e por meio de pesquisa documental, sobre essa etapa:

Ahh. aí o cara faz a inscrição. A gente faz a avaliação, essas caras que a gente faz a primeira triagem do currículo, hã, eu mando um e-mail pra eles, ele é um e-mail assim... hã, ele serve pra assustar. Os caras dizem “Vocês tentaram me assustar”, só que a gente fala exatamente o que, que é o dia a dia do cara, porque pro nosso negócio específico, como ele vai cuidar dessa área comercial, a primeira coisa que a gente pede é disponibilidade total pra morar em qualquer lugar do Brasil, então a gente procura deixar bastante claro em todas as nossas comunicações que ele tem que ter essa disponibilidade. (Empresa B – Coordenador da Universidade Corporativa).

Então durante toda a entrevista eu “encho o saco do cara”. Acho que o cara ficou assim, pô, já disse que sim. Porque é bastante comum, né. É sim, é sim, quando o cara chega pra trabalhar e vive o dia a dia, que fica sozinho chega lá no Recife [...]. Chega lá, está sozinho, ele faz o trabalho dele, chega às seis horas vai pro hotel ou vai pro apartamento, ele está sozinho. E aí que ele se dá conta pô estou sozinho aqui. (Empresa B – Coordenador da Universidade Corporativa).

Para os candidatos que confirmaram o interesse em continuar, é agendado o contato por *Skype*. Na fase seguinte, é enviado por *e-mail*, a pesquisa que é a ferramenta Disc - que é uma metodologia que possibilita a análise comportamental das pessoas a partir de quatro fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S), Conformidade (C). Não é totalmente eliminatória, é um suporte a entrevista, e posterior a entrevista presencial, que é com a área comercial, no entanto se mora em outro estado, também é feita por *Skype*. A seguir trechos que descrevem tais atividades.

[...] dependendo da estratégia, por exemplo: tem um cara que está concorrendo nessa turma, que ele é de Santarém, no Pará. Então a gente fez entrevista à distância com ele. Eu fiz, o gerente comercial fez também. Porque pra eu trazer esse cara pra cá pra fazer uma entrevista, eu tenho um custo, vou ter o deslocamento dele, vou ter hotel[...] (Empresa B – Coordenador da Universidade Corporativa).

No que se refere ao desenvolvimento do *trainee* na empresa B, como ele será preparado para assumir a área comercial, vai treinar no setor comercial, no financeiro, assuntos focados em como atender os lojistas, o andamento do pedido, porquê não liberou ou porquê está pendente, além de vivenciar o dia a dia que ele encontrará na função. Na fábrica, acompanha o processo em todas as fases, até o consumidor final (lojistas), e juntamente com um supervisor da região, visita os clientes, conforme relatos:

Ele nunca vai aprender a se relacionar com o lojista, resolver o problema de uma loja, se ele ficar dentro da empresa. Durante o programa ele vai pro campo, roda um período com um supervisor mais antigo, já pra sentir um pouquinho do dia a dia.[...] A gente já começa no recrutamento... pensa em qual marca esse cara vai trabalhar, pensando um pouco no perfil do gestor dele, que alinhe um pouco com o gestor. (Empresa B – Coordenador da Universidade Corporativa).

Todo ano, ela (empresa) faz uma reciclagem, tem a convenção dos supervisores que duram em torno de uma semana no começo do ano, a gente tem a convenção dos lojistas, antes da convenção vamos aprender na fábrica, trabalhamos com a equipe comercial, financeira. Fora isso, eu tenho o incentivo da empresa, estou fazendo MBA de Gestão Ambiental, a metade do valor é subsidiado pela empresa. (Empresa B- Supervisor Comercial D).

Tais resultados podem ser associados ao que foi observado na teoria sobre o tema, que os programas *trainee*, para serem bem-sucedidos, devem ter continuidade na aprendizagem pós programa, para que ofereça boas perspectivas, tendo em vista que são funcionários de alto potencial possuem também, expectativas elevadas. Assim, nota-se que, conforme Rittner (1999) destaca, as organizações devem administrar com muita seriedade o nível de expectativa dos colaboradores em relação crescimento na carreira, ao ritmo do progresso e as oportunidades futuras, para não gerar frustrações para ambas as partes (DOS-SANTOS et al.,2014).

4.1.3 Objetivo do programa *trainee* da empresa C

A Empresa C é do segmento automotivo, sua matriz está localizada no Rio Grande do Sul, sendo responsável em preparar profissionais para disseminar sua “maneira de

fabricar” para as fábricas distribuídas em vários países como China, Egito, África, México, Colômbia, Argentina, Índia e Austrália. Então, o objetivo do programa *trainee* é preencher lacunas de demanda de mão de obra qualificada para essas unidades fabril conforme os padrões da matriz.

O programa *trainee* teve duas edições, uma em 2001 e a outra em 2013. É reeditado quando existe essa necessidade de preparar funcionários internos com prévio conhecimento técnico para cargos estratégicos. Isso se percebe nos trechos das respostas dos entrevistados:

Antes eu trabalhava no laboratório químico, eu já estava trabalhando há três anos e alguma coisa, voltada a pintura também, lá não tinha mais o que aprender então eu queria algo mais. Então dentro da empresa, a gente via o algo mais na parte de gestão, por meio do programa, que aqui a gente chama *trainee* de gestor industrial. (Empresa C – *Trainee* B).

É a porta de entrada, quer dizer, é a oportunidade para participar, de poder crescer, e conhecer muito do negócio, aí. É um programa acelerado pra gente formar um pequeno grupo já dirigido pra fábrica. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

Tem duração de cinco a dezoito meses, em 2013, foi criado a partir da necessidade de formação de um grupo de líderes focados pra fábricas, com conhecimentos em alguma fase do processo. Em 2001, os objetivos foram semelhantes, preparou os funcionários e fez a expatriação por um período determinado (seis a dezoito meses) pra levar o modelo da empresa para as unidades da África do Sul, Colômbia e Portugal. E com os lugares garantidos quando retornassem a matriz.

4.1.3.1 Seleção e desenvolvimento

A seleção dos *trainees* na empresa C é interna e podem participar somente candidatos que já são funcionários e que possuem experiência técnica sobre algum setor específico. Não possui requisitos em relação à formação acadêmica, que é estabelecido na descrição de cargo da empresa e também não possui idade mínima ou máxima para participar da seleção. O local (unidade) que o *trainee* irá atuar é previamente definido e com isso a predominância do idioma do País. Sobre a última seleção, o gestor relatou:

Foi um programa interno, um programa de *trainee* interno. Então nós abrimos o programa, nós tivemos aí um número relativamente razoável de candidatos, e nós

conseguimos tirar cinco, só cinco [...] (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

[...] nós temos definido qual é o perfil da liderança. Tem uma descrição de cargo que diz o que a empresa espera do líder. Então nós definimos isso, com base nisso, nós abrimos o processo de recrutamento interno. Botamos no mural, quais eram os requisitos mínimos pra atividade, o que seria o programa e nós acabamos fechando com um grupo pequeno. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

Quanto ao desenvolvimento dos *trainees*, como é para assumir uma função de liderança e manter os padrões da “empresa A de ser”, engloba uma ampla visão do negócio, incluindo processos internos de fabricação e também de terceiros, além de conhecimentos teóricos e práticos. Nas palavras do gestor:

Então a pessoa tem que entender todo o processo. Então ele vai de repente, no cliente, para ver o que ele deseja o produto, pode ir lá, no início do processo de fabricação da carroceria, pra ver como começa o pedido. O pedido é emitido por um representante. Só pra você ter uma ideia, essa pessoa, esse grupo, começou indo lá no representante. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

Então, para desenvolver do gestor industrial a empresa possui o percurso de desenvolvimento, com três fases: a primeira é conhecendo a empresa, composto por visitas a representantes, visitas técnicas e *on the job* na produção; a intermediária possui treinamentos técnicos, comportamentais e de gestão de pessoas, e a última fase, acompanhamento mensal individual, acompanhamento quinzenal em grupo e mentoria. O programa inicia com um circuito, para entender o fluxo de produção, visto que isso é a prática utilizada conforme relato da *Trainee B*:

Nos éramos em cinco *trainees*. Nosso programa era assim: *on the job* e esses treinamentos. Se tinha treinamento naquele dia, ficávamos no treinamento o dia inteiro, se não tinha, nós estávamos em algum lugar da fábrica fazendo *on the job*. (Empresa C - Trainee B).

Um dos meios mais citado pelos entrevistados e também identificado pela pesquisa documental é a aprendizagem desenvolvida durante o período de integração, que acontece pelo *on the job* na produção. Essa fase do percurso de desenvolvimento é quando o *trainee* vivência na prática como realizar as atividades, quando faz o rodízio nos setores de produção (*job rotation*), tendo contato com pessoas que ocupam cargos de altos níveis hierárquicos. Os *trainees* da Empresa C, não fazem *job rotation* nas áreas administrativas. Isso pode ser uma limitação do programa, pois poderia permitir uma visão holística da empresa.

4.1.4 Objetivo do programa *trainee* da empresa D

A atividade preponderante na empresa D é no segmento eletrometalúrgico, onde ela atua por meio das suas quatro unidades de negócios na construção civil, hidráulica, materiais elétricos e utilidades. O programa *trainee* na empresa tem o objetivo de formar profissionais para seguir a linha dos especialistas, com possibilidade de desenvolver um futuro gestor para as unidades de negócios, segue relatos que evidenciam esse objetivo:

Quando eu fui selecionada, deixa eu me lembrar, foi em 2012, final de 2012. Na verdade eu entendia *trainee* assim... quando você olha na *internet*, o que você encontra no *google* como *trainee*? Você encontra que é uma pessoa que é treinada, às vezes pra assumir um cargo de liderança. Mas, aqui na EMPRESA D, nos deixaram bem ciente que isso viria a acontecer depois de um esforço, depois de um determinado tempo. Então eu já estava ciente que não era aquilo que tinha visto no *google*, antes de vim pra cá. (Empresa D - Analista Administrativo).

Eles na verdade estão sendo selecionados para trabalhar em uma área específica, mas não num projeto específico... Não serão gestores assim que terminar o programa. No primeiro ano do projeto eles vão conhecer toda a estratégia do negócio da empresa. No segundo vão fazer o *job rotation* nas áreas administrativas e produtivas e posterior irão assumir a área de especialista, e se houver demanda poderão tornar-se gestores. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

O programa *trainee* foi implantado em 2006, com duração entre 12 e 24 meses. A cada edição, são realizados ajustes para atender o objetivo da empresa. A contratação é feita com base no regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A empresa possui faixas salariais com base no plano de cargos e salários, com remuneração para o nível júnior, pleno e sênior. O *trainee* tem uma remuneração equivalente a analista pleno. Um ajuste que aconteceu durante a última edição, foi que, se houver a demanda de funções que o *trainee* está sendo desenvolvido, ele pode assumir o cargo antes do término do programa. Tal fato é relatado pelos entrevistados:

O que a gente chama de prazo mínimo é o que a gente chama do período de *job rotation*, que dura um ano, nesse um ano, o *trainee* tem um vínculo com a empresa, tem a carteira de trabalho, tudo certinho - *trainee* é o cargo dele. Terminando o *job rotation*, ele vai assumir esse projeto que ele no início já sabia que ia assumir no primeiro ano. Nesse segundo ano ele já pode ser absorvido na área como um analista, na exceção da última edição, foi o caso coordenador de área comercial, que surgiu a demanda e avaliamos que ele estava preparado para assumir a função. (Empresa D - Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Eu até não conclui o processo todo de *trainee*, fui efetivado antes do prazo, foi um caso atípico, fiquei 7 meses no programa *trainee*. Surgiu oportunidade na área comercial, a minha *Sponsor* me avisou, fiquei interessado, participei de processos internos de seleção na área comercial e consegui. Ainda bem, porque quando estava fora (do programa *trainee*) ouvia ou lia sobre o assunto, parecia um programa desafiador, internamente não gostei, era passivo, o bom que passei por várias divisões, poucos setores eu atuei junto, só acompanhando, não praticava. (Empresa D - Coordenador Comercial).

Os relatos dos entrevistados apontam que o programa *trainee* é um grande facilitador para que os funcionários ocupem um cargo de gestão. No entanto, existe concordância ao relacionar com o programa *trainee* da empresa A, quando os *ex-trainees* afirmam que é fase relativamente demorada, podendo gerar frustrações profissionais.

4.1.4.1 Seleção e desenvolvimento

A divulgação do processo seletivo acontece pelo *site* da empresa, anúncios em jornais e divulgação nas instituições de ensino. O processo seletivo é somente para candidatos externos, e acontecem a cada dois anos. A cada edição são selecionados cinco *trainees*, um para cada uma das cinco unidades de negócios. Isso fica evidenciado por meio do seguinte relato:

Hoje então, os *trainees* eles podem ser tanto formados até dois anos, né dois anos da sua formatura. Ou então nos últimos períodos da faculdade, últimos períodos que a gente diz é do sexto semestre pra frente. Ahhh, cursos, aí depende então, qual é a necessidade da empresa, a cada dois anos a gente tem o processo seletivo divulgação em toda a mídia. Aí então, cada ano tem um foco diferente, e selecionamos cinco *trainees*... Um ano a gente selecionou pra áreas de engenharias, aí eram todos engenheiros, focados em algum projeto. Aí, eles já entram com um projeto, pra que eles gerenciem, né, pra que eles desenvolvam a partir desse projeto. No outro ano foi o comercial. O ano passado foi à área Administrativa. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Os candidatos participam de um processo seletivo com etapas eliminatórias: após as inscrições, é realizada a análise dos inscritos e agendado o processo seletivo. A primeira etapa do processo é a dinâmica de grupo, para identificar as competências dos profissionais, como se portam frente ao público, trabalho em equipe e outras habilidades e atitudes. Ao final das dinâmicas, que acontecem durante o turno da manhã, são divulgados os pré-selecionados, ou seja, aqueles que passaram para a segunda etapa. Na sequência são realizadas entrevistas individuais com os futuros *sponsors* (gestores que atuarão como mentores dos *trainees*

durante o programa) e na última fase é aplicado a avaliação psicológica.

Para desenvolver aprendizagem no ambiente interno da empresa o *trainee*, no primeiro ano, faz o rodízio nos setores (cronograma do *job rotation*) e ao findar o período, faz um relatório, por meio do formulário de avaliação, relatando sua percepção do setor, bem como sugestões de melhoria. Também o *sponsors* também faz sua avaliação de desempenho, que são entregues ao RH. Ao final do período do programa, que pode durar entre um e dois anos, são alocados conforme a demanda das áreas ou unidades. Observa-se tal situação por meio do relato selecionado:

Então eles vão passar um período lá com a direção, então vão passar um período nas áreas administrativas, financeiro, fiscal, contabilidade, jurídico, todas as áreas, tecnologia da informação, recursos humanos, né... Todas as áreas administrativas. E depois eles ali eles vão pra áreas fabris. Vão lá pra produção da divisão que eles foram selecionados para ser desenvolvidos, a produção, expedição, recebimento. Enfim todas as áreas envolvidas. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

A empresa possui o programa evolução, que é coordenado por dois profissionais. Um desenvolve a parte de treinamento e desenvolvimento dos funcionários para atender o perfil dos cargos, das unidades de negócio. O outro, coordena o desenvolvimento comportamental, esse profissional é o responsável pelo programa *trainee* que a empresa denomina como *Sponsor* do projeto, responsável por todas as fases do programa, desde a divulgação das vagas até ele ir para a função após o término. Fica clara essa divisão de responsabilidades no trecho da entrevista, em que o entrevistado questiona sobre a estrutura do programa evolução, quando a entrevistada menciona que:

Sou responsável pelo desenvolvimento organizacional, o que envolve toda a parte de desenvolvimento, na parte comportamental, então ali envolve tanto os *trainees*, desenvolvimento corporativo, lideranças, equipes, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, tudo isso. A parte de treinamento, aí treinamento e desenvolvimento dos funcionários em si, fica com a parte da minha colega xxx. Eu fico com a parte do desenvolvimento, treinamento fica ela, que é aquilo que a gente busca atender o perfil do cargo, fica com ela. O restante comportamental fica comigo. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Em relação à importância que a empresa atribui à aprendizagem do *trainee* destaca-se: aprendizagem contínua, por meio de treinamento formal (realizado pela profissional de RH); práticas de desenvolvimento comportamental; participação em projetos desafiadores, *feedback* e aquisição de novas experiências pela prática e observação.

Ao analisar as entrevistas dos gestores dos programas *trainee* nas empresas A, B, C e nota-se que as expectativas em relação aos programas estão sendo atendidas em relação ao *custo x benefício*. Essas expectativas podem ser identificadas a partir das respostas dos gestores entrevistados:

A gente tem a expectativa que as pessoas, primeiro que seja um bom programa, que atenda a expectativa da empresa, que fique dentro do orçamento que foi destinado e que as pessoas realmente depois, sejam efetivamente aproveitadas e que o retorno pra empresa seja o retorno sobre qualquer investimento, né. Você sabe que todo o investimento precisa de um retorno, o retorno sobre um programa dessa natureza também não podia ser diferente: é a pessoa preparada pra depois assumir o papel que ele foi preparado. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

A empresa investe muito nesse programa, não é à toa, porque a gente acredita no potencial que esse profissional vai ter a agregar. Não é a toa que ele passou por todo o processo, e tá ali, ele é um diferencial para a empresa. Mas nem sempre, ele vai já tá maduro para galgar um cargo de gestão. Ele precisa desenvolver outras habilidades, outras competências ao final do programa. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Quando o programa surgiu lá no início, eles queriam desenvolver pessoas chaves nos processos. Mas que não, necessariamente gestores. E ainda, a gente continua com a essa necessidade. Nesse momento é o que a direção nos colocou. É a visão deles, sim, formar especialistas. (Empresa D - Analista de Desenvolvimento Organizacional).

No nosso caso específico, o nosso *trainee* é o cara que vai ser treinado, vai ser preparado pra assumir uma função, no nosso caso, sim de liderança. (Empresa B - Coordenador da Universidade Cooperativa).

Os relatos acima demonstram que o objetivo do programa é desenvolver profissionais diferenciados. Tais aspectos refletem, quando demonstram a preocupação com a continuidade de aprendizagem posterior ao período como *trainee* e a expectativas que a empresa possui em relação ao retorno positivo dos investimentos no programa. Os entrevistados reconhecem que os investimentos são altos, e por tanto identificar quando o profissional está realmente preparado para assumir um cargo de liderança é muito importante para alcançar o objetivo do programa. Isso condiz com Costa (2007), que aborda que uma é a formação de um jovem executivo que se destaca na organização com a responsabilidade de continuar com ideologia da empresa, contribuindo em relação à competitividade e a produção, justificando os altos investimentos no desenvolvimento intelectual.

4.1.5 Síntese das estruturas dos programas *trainee* selecionados para o estudo

Observa-se que as Empresas A, B e D, utilizam meios de divulgação semelhantes, como o *site* da empresa, redes sociais e jornais. A Empresa B utiliza também a assessoria de imprensa nacional e o portal *trainee* e a Empresa A, participa de feiras de carreira para acompanhar tendências na área de RH onde também divulgar seu programa. Contudo, a empresa C, utiliza meios internos como divulgação em filiais e comunicação interna. Nas estruturas dos PGT também há semelhanças que podem ser observadas: formar profissionais para atuar em posições estratégicas nas empresas, sejam elas em funções técnicas ou gerenciais; a preocupação das empresas em inserir no seu quadro funcional indivíduos que podem provocar o aprimoramento da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, de seus produtos e serviços.

Outro aspecto relevante apontado pelos entrevistados nas Empresas A, B, C e D é a relação entre a formação acadêmica e a realidade prática: suprir de forma planejada a carência de profissionais com qualificação no segmento que atuam. Também apresentam semelhanças em relação ao *job rotation*, que é o rodízio dos *trainees* nos diferentes setores da empresa oportunizando a eles, aprender as rotinas de trabalho, conhecer todas as fases do processo de fabricação, assim como estreitar relações com os gestores das áreas, o que pode proporcionar ao futuro profissional conhecimento para tomar decisões assertivas. As empresas, representadas pelos gestores responsáveis pelo programa, têm consciência de que estão lidando com público formador de opinião e, a cada ano, exige mais preparação profissional para mantê-los na organização.

As empresas A, B e D selecionam profissionais jovens, com idade entre 22 e 28 anos, exigem disponibilidade de mobilização, ou seja, transferência para qualquer parte do Brasil, de acordo com a área de atuação da empresa, o que é visto como positivo e desafiador para o *trainee*. Diferentemente, a Empresa C, seleciona seu *trainee* internamente, e as Empresas A, B e D realizam palestras em universidades do Brasil, distribuído *folders* com o objetivo de atrair "bons *trainees*", procurando antecipar-se às concorrentes.

Os processos de seleção normalmente ocorrem em períodos longos, chegando a três meses, tendo em vista as diversas etapas de seleção definidas pela empresa, com o intuito de certificar a qualidade da mão de obra, utilizando diversas técnicas para a seleção. Dentre as técnicas, estão as dinâmicas de grupo, as entrevistas em grupo com participação de quadro gerencial no processo, com vistas ao comprometimento quanto aos resultados da seleção e desenvolvimento do *trainee*.

A seguir apresenta-se o Quadro 12 com o resumo das análises sobre o objetivo específico do estudo que foi descrever os programas de *trainee nas* organizações pesquisadas.

Quadro 12 - Resumo das estruturas dos programas *trainee*

Aspectos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Divulgação	Site da empresa			• Site da empresa • Redes sociais - Jornais
	Redes sociais			Universidade do Brasil
	Jornais			Externa
	• Universidades do Brasil • Feiras de carreiras	• Assessoria de imprensa nacional • Portal <i>trainee</i>	• Comunicação interna • Divulgação interna nas filiais	Universidade do Brasil
Seleção	Externa		Interna	Externa
Objetivo principal	• Funções técnicas estratégicas	• Supervisor Comercial	• Gestor para filiais	• Especialistas para as unidades
Duração em meses	• 10	• 03	• De 05 a 18	De 12 a 24
Desenvolvimento	Acompanhamento			
	• RH • Padrinho	• RH • Gestor com experiência	• RH • Mentor	• <i>Sponsor do programa (RH)</i> • <i>Sponsor dos Setores (gestores)</i>
	Visitas			
	• Plantas	• Lojistas	• Clientes e fornecedores	Unidades
	Job rotation			
	• Todas as áreas da empresa	• Comercial, financeiro, contabilidade	• Produção	• Todas as áreas da empresa e unidades
	Outras formas			
	• Cronograma de cursos • A3 (projeto de melhoria)	• Curso de Técnica de vendas • Alguma experiência no Comercial • Universidade Corporativa	• Experiência em alguma área da empresa • Cronograma de cursos • Domínio em um idioma do país que irá	• Cursos de desenvolvimento de liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

Não é exigida compatibilização do curso de formação com a atividade que o *trainee* exercerá na Empresa B, que considera a experiência na área comercial mais importante do que as de formação, pois seu profissional será desenvolvido por meio da aprendizagem formal estruturada pela Universidade Corporativa, onde a empresa oferece todas as condições

necessárias para tornar-se um Supervisor Comercial, conforme os padrões de cada uma das marcas dos produtos.

Em síntese, para as empresas, as expectativas ao adotar o programa de *trainees* são: desenvolver mão de obra qualificada; garantia de continuidade de sua cultura; profissionais disponíveis para suas necessidades de expansão; independência do mercado na escolha de sucessores para seus principais cargos; colaboradores habituados desde a época do treinamento, à troca de experiência; profissionais polivalentes, em condições de assumir funções em diversas áreas. Pressupõe-se que tais fatores se constituem em vantagem competitiva para as empresas nos próximos anos.

Para os *trainees*, outras características são importantes no contexto organizacional: capacidade para desenvolver trabalhos em equipes; sensibilidade para lidar com pessoas de diferentes áreas na busca pela aprendizagem; desafio ao assumir responsabilidade, capacidade de negociação e sensibilidade quanto às demandas mercadológicas.

Ainda, com as entrevistas, observação e pesquisa documental, pode-se construir um esquema do processo que envolve essa prática de gestão de pessoas nas empresas pesquisadas.

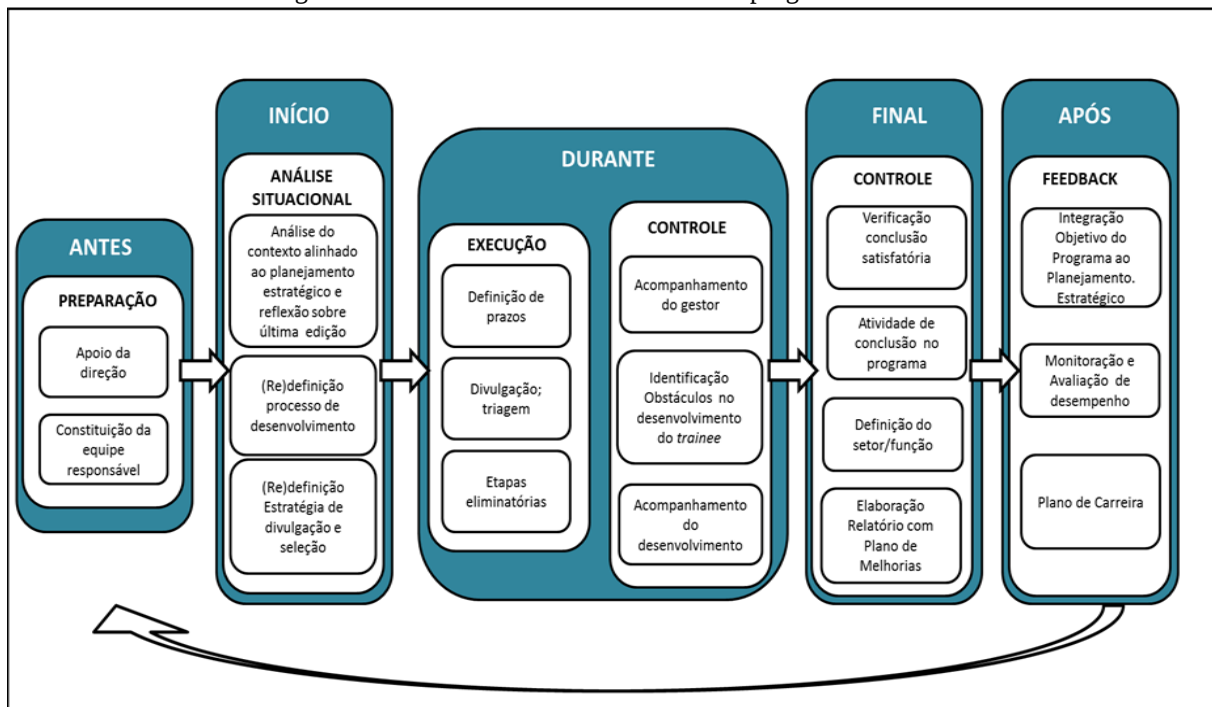
O setor de Recursos Humanos é o responsável por toda a preparação para a implantação do programa *trainee*, que se inicia quando juntamente com a alta direção, decidem adotar essa prática de gestão de pessoas, quando é definido os responsáveis pela execução do programa, essa é a fase “antes” (i), que pode ser observada na Figura 7. Na sequência, ocorre a fase de “início” (ii), que é realizado a análise situacional, ou seja, quando são (re) definidos os processos de divulgação e desenvolvimento.

Na fase “durante” (iii) que é a execução e controle, acontece a definição de prazos, seleção (triagem, etapas eliminatórias), acompanhamento das atividades do *trainee*. Ainda, como controle, possui a fase “final” (iv) quando os *trainees* são avaliados pelo seu desempenho, trabalhos de conclusão e direcionados para as vagas que foram selecionados para assumir após o período de aprendizagem. Na última fase, “após” (v) avalia-se os resultados do programa em relação ao objetivo do planejamento estratégico; direciona-se alterações para as próximas edições, nesse momento também o ex-*trainee* passa a fazer parte do plano de carreira da empresa.

Nas empresas selecionadas para a realização do estudo, evidenciam essas fases e a aprendizagem pode ocorrer durante esse processo, tanto na fase preparatória como na fase

conclusiva. Para demonstrar essa dinâmica que envolve o programa *trainee*, a Figura 7 retrata esse contexto, e que pode contribuir para desenvolver aprendizagem tanto para o indivíduo quanto para a organização. Verificando a situação como um todo e não apenas focado no programa, apresentam um ambiente propício para aprendizagem, com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos.

Figura 7 - Processo de desenvolvimento dos programas *trainee*



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que após o *trainee* ir para a função que estava sendo desenvolvido, inicia-se uma nova fase, com a possibilidade de reformulação das práticas conforme as diretrizes da organização.

O estudo da estruturação dos programas *trainee* faz-se importante para entender melhor o contexto de interação dos participantes e a construção da Figura 7, que envolve os processos em comum, identificados nas empresas. Os diferentes tipos de interações trouxeram elementos que se estudados isoladamente não poderiam representar ou expor questões formais ou informais, como o cronograma de aprendizagem do *trainee*, com toda a formalidade apresentada, mas por outro lado, uma informalidade na maneira de interagir com as pessoas, que começam a apresentar elementos formais e informais de aprendizagem que serão apresentados na próxima seção.

4.2 PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZAGEM NOS PROGRAMAS *TRAINEE*

Para caracterizar os processos de aprendizagem nos programas *trainee*, nas empresas A, B, C e D, observou-se que pode acontecer em três momentos e que estão interligados. O primeiro momento é todo o embasamento teórico e prático que a empresa precisa adquirir sobre o tema, para que atenda a necessidade de desenvolvimento dos profissionais alinhados as estratégias de negócios. Posterior, é o processo de desenvolvimento do *trainee* por meio das atividades estabelecidas no programa. E o terceiro, que é quando ele vai efetivamente para sua área afim, com uma bagagem de aprendizagem do todo, no entanto sem experiência específica nas suas atividades diárias. Abaixo trechos que relatam esses três momentos:

O nosso programa *trainee*, ele já tem, ele já está completando no ano que vem, dez anos. No início ele era muito mais um programa de estágios. Eles entravam, eram estudantes ainda, a gente não tinha um pré-requisito em que momento da graduação eles deveriam estar, mas eles entravam como contrato de estágio, eles não tinham vínculo com a empresa. Eles iam direto para uma área. E não estava atendendo a demanda da empresa. Lá em 2011 a gente procurou realmente, estudar, ver o que era. Embasar nosso programa. Estudamos os conceitos, fomos visitar empresas que tinham e reestruturamos o nosso. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Então a cada ano a gente vai crescendo um pouquinho, de acordo o *business* da empresa, também com o que o presidente determina. Então a gente vem percebendo que a cada ano o programa vem se solidificando no mercado[...] (Empresa A – Consultor Interno de Recursos Humanos).

É um programa acelerado pra gente formar um pequeno grupo já dirigido pra fábrica, na função que nós chamamos aqui de Supervisor de Fábrica. Esse é o programa, ele tem um percurso de desenvolvimento, que envolve conhecer, aqui é a integração como outros setores, visitas a fornecedores. Depois tem cursos técnicos e comportamentais e os acompanhamentos do gerente. (Empresa C – Supervisor de Recursos Humanos).

Os autores Marsick e Watkins (2001) abordam que os processos de aprendizagem formais se tornam mais percebíveis do que os processos informais, pois, a aprendizagem formal é resultado de eventos como palestras, cursos técnicos, idiomas e de formação acadêmica, que é realizado por uma instituição de ensino ou empresa especializada, com uma estrutura organizada. O processo informal pode ocorrer resultante da aprendizagem formal, e também das interações com o grupo e o ambiente de trabalho onde estão inseridos, das práticas na realização de tarefas (ERAUT, 2004). O aprender informalmente envolve o

indivíduo com suas experiências anteriores e os relacionamentos pessoais e interpessoais (ANTONELLO, 2006).

Como processos de aprendizagem formal são consideradas as ações de desenvolvimento formal, sendo treinamentos, cursos de especialização e seminários (DUTRA, 2001). Os processos informais de aprendizagem são ações que podem acontecer fora dos currículos de programas educacionais, e podem estar relacionados ao inevitável ou inesperado, e é necessário considerar o contexto em que ela ocorre e analisar a sua natureza (ANTONELLO, 2011). Logo, as identificações dos dois processos estão presentes em diversos momentos na estrutura dos programas *trainee*, podendo predominar em um dos lados, mas não necessariamente significa que estão separados. Essa ligação justifica-se nos relatos dos entrevistados quando mencionam os seguintes trechos:

Minha formação me auxiliou em relação a assuntos técnicos. Entretanto acredito que nem tudo se resume a formação acadêmica, vejo que os fatores determinantes para o cargo atual foram as experiências profissionais diferenciadas, cursos extracurriculares e personalidade. (Empresa A - Calculista Junior).

Temos um cronograma customizado para aquele perfil da pessoa previamente definido, que direciona ele, porque a pessoa já sabe que quando finalizar os 10 meses, ele já sabe a área afim que ele vai ficar. E também muitas empresas tem aquela questão, ficou o período *trainee*, e depois tem que concorrer de novo para uma oportunidade para uma vaga interna, sendo que aqui já tem a vaga garantida. (Empresa A - Consultor Interno de Recursos Humanos).

O *trainee* ele é uma, uma, um futuro gerente da empresa né, é um cargo de confiança que está sendo desenvolvido pra empresa. O profissional que inicia a sua carreira dentro da empresa com o intuito já de assumir um cargo de gerência, coordenação ou supervisão dentro de uma grande empresa. (Empresa B - Supervisor Comercial).

Um aspecto destacado conforme os relatos é a importância da complementação da aprendizagem adquirida na vida acadêmica e o desenvolvimento do profissional durante o programa. Costa (2007) afirma que a aprendizagem depende fundamentalmente do ambiente que a empresa oferece, com suas diferentes práticas, significações e contextos. Tal questão foi apontada por diversos dos pesquisados. Tanto o Analista de Desenvolvimento Organizacional da Empresa D e o ex *trainee* o Supervisor Comercial E, salientam que é importante também, a cultura da empresa organização, ou seja, nos trâmites da mobilidade dos *trainees* nos setores, o grupo todo influencia na aprendizagem, isso pode facilitar ou não as suas atividades:

No projeto evolução, né busca desenvolver os *trainees*, claro com a cultura da EMPRESA D, né, enfim. Isso a minha formação veio ajudar muito, todo esse

processo de acompanhar eles, direcionar, poder ouvi-los, a avaliação de desempenho. Os próprios gestores poder dar um suporte mais próximo aos gestores, né. Acho que, que foi bem válido né. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Então acho que tu tem que se desenvolver primeiro, dentro da empresa, absorver a cultura, entender o que ela quer, onde ela quer chegar, pra depois sim tu pensar em desenvolver um gerente, ou um diretor, ou um supervisor. (Empresa B – Supervisor Comercial E).

A aprendizagem no trabalho envolve ações formais promovidas pela própria organização, bem como a aprendizagem informal (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009). A aprendizagem formal costuma ser associada a atividades intencionais, que ocorrem em estabelecimentos de ensino. A aprendizagem informal, por sua vez, dá-se mediante práticas do cotidiano, em espaços não educacionais, e ocorre o tempo todo, em função dos interesses dos indivíduos, segundo seu estilo pessoal e o ritmo de desenvolvimento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Nos programas *trainee*, percebe-se a complementaridade entre as atividades intencionais e as práticas do cotidiano em espaços não educacionais. Para Antonello (2011), em sua pesquisa, que discutiu a falsa fronteira entre o formal e informal, relatou que ambos os processos de aprendizagem complementam-se. Os entrevistados mencionam que colocar em prática o que se aprendeu na vida acadêmica não é tarefa fácil, que a aprendizagem formal é mais uma fonte para desenvolver as atividades no dia a dia. Seguem os relatos selecionados:

Pra mim é o contato direto com o cliente final, é onde você acaba tendo que, através disso buscar leitura, principalmente pra mim, na área de gestão. A gente trabalha com gestão de lojas, pra fazer o dono/proprietário da loja gerir melhor desde seu tempo aplicado até melhorar resultado final, monetário. Então, é eu vejo que a prática do meu dia a dia, acaba incentivando a busca de novos caminhos, por leitura de livros, matérias. (Empresa B - Supervisor comercial C).

A minha atual função é de orçamentista e a minha formação eu acredito que tenha sido relevante, porque é uma área extremamente técnica. Normalmente... o *trainee* é bastante voltado pra área de gestão e conhecer todo a sistemática da empresa, mas a área pra qual eu fui destinada é bem técnica, então a minha formação acadêmica antes, foi bem importante pra função que eu exerço agora. (Empresa A - Orçamentista).

Isso nos reporta à aprendizagem formal, a qual está relacionada a eventos organizados e estruturados para o desenvolvimento de profissionais nas empresas e também à formação acadêmica. As organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do trabalho

resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011). As possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação. Entende-se que neste caso, o *ex-trainee* afirma que, a escolha pelo curso de Engenharia Civil, foi um dos caminhos para chegar a função de Orçamentista, após o período de dez meses no programa.

Neste âmbito, observa-se que a formação acadêmica e especializações também foram importantes para os gestores ocuparem os cargos atuais. Os relatos retratam essa condição:

Eu sempre gostei da área humanas, fiz psicologia. Queria, no início da carreira, “ah, a gente sempre olha... queria trabalhar em clínica”. Já no primeiro ano da faculdade comecei estágio em empresa em RH, e estou até hoje. Então, para o que eu faço hoje, agregou muito, a formação, né. (Empresa A - Consultor Interno de Recursos Humanos).

Hoje pelo papel que eu desempenho aqui dentro, acho a MBA contribuiu muito, porque é um curso bem voltado ao comportamento humano, né, então, muito a questão de trabalhar a resiliência. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Para identificar os processos de aprendizagem formal nos programas *trainee* das empresas, considerou-se primeiramente, as ações de aprendizagem promovidas pelas organizações: cursos de gestão da produção enxuta, comunicação, negociação e gerenciamento de conflitos, desenvolvimento de lideranças e cursos técnicos, posteriormente, outras formas, como palestras, participações em feiras, visitas técnicas, idiomas e a formação acadêmica. No entanto, não pode se afirmar que a formação foi determinante para os pesquisados, sem antes fazer uma reflexão sobre as demais funções atuais dos entrevistados com relação aos cursos realizados. Então, no Quadro 13 demonstra as formações acadêmicas e seus respectivos cargos.

Quadro 13 - Formação acadêmica x função exercida

(continua)

	FORMAÇÃO ACADÊMICA	FUNÇÃO ATUAL
Empresa A	Administração com habilitação em RH; MBA em Gestão do Comportamento Organizacional.	Consultor Interno de Recursos Humanos
	Psicologia; Pós-Graduação voltada para Psicanálise; Formação em <i>Coaching</i> ; MBA em Gestão de Pessoas em andamento;	Consultor de Desenvolvimento Organizacional
	Administração de Empresas	Comercial Técnico
	Engenharia Civil.	Orçamentista
	Engenharia Civil; Economia	Comercial Técnico

	Engenharia de Produção	Melhoria Contínua
	Engenharia Civil	Vendedor Técnico
	Engenheira Civil	Calculista Junior
Empresa B	Administração de Empresas com ênfase em Comercio Exterior; Pós Graduação em Gestão de Pessoas	Coordenador da Universidade Cooperativa
	Administração de Empresas Especialização em Gestão Financeira MBA em Negociação	Supervisor Comercial A
	Graduação Propaganda e <i>Marketing</i>	Supervisor Comercial B
	Turismo; MBA em Gestão empresarial.	Supervisor Comercial C
	Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior	Supervisor Comercial D
	Administração de Empresas	Supervisor Comercial E

(conclusão)

Empresa C	Administração de Empresas; Pós-Graduação em Gestão Organizacional Formação em Dinâmica de Grupo	Supervisor de Recursos Humanos
	Engenharia Química; Mestrado em Engenharia de Materiais	<i>Trainee</i>
	Graduação Administração Pós em Estratégias de <i>Marketing</i>	<i>Trainee</i>
Empresa D	Psicologia; Especialização em Dinâmica de Grupos em andamento	Analista de Desenvolvimento Organizacional
	Administração de Empresas	Analista Administrativo
	Administração de empresas	Analista Comercial Sênior
	Engenharia Elétrica	Coordenador Comercial

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 13, compara-se ao Quadro 12 que resume a estrutura do programa *trainee*, observa-se que a formação acadêmica está relacionada ao objetivo do programa, para as empresas A e C, que demandam profissionais voltados a áreas técnicas, a formação acadêmica é relevante. O que, também pode ser observado na empresa D, que tem o objetivo de formar especialistas para as unidades, que as formações são direcionadas para áreas que irão atuar.

Já na empresa B, o interesse é formar profissionais com perfil comercial, então a formação acadêmica não está relacionado ao cargo, mas as possibilidades que o Supervisor Comercial têm de relacionar-se com os clientes com qualidade, como por exemplo, o comentário que representa essa situação:

Bem... Minha formação é Turismo, que é muito relacionado ao atendimento e a questão do relacionamento com o cliente. Ele sempre foi voltado pra isso. A parte comercial que eu faço realmente de atendimento a cliente, de você ir a lojas, fazer esse tipo de acompanhamento, como eu exerço aqui na ponta, ela me facilitou, principalmente pra relacionamento. Eu tenho uma facilidade de chegar, conversar. (Empresa B – Supervisor Comercial C).

Reforçando o que já foi mencionado pelo Supervisor Comercial C, o gestor da empresa B, também aponta que sua formação acadêmica que é Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior não está relacionada diretamente a sua função que ocupa atualmente, conforme relato:

Então eu por ter essa formação mais de mercado, de entender, por exemplo, se tu me pedir, o que acontece numa loja, eu sou do RH, eu sei tudo o que acontece numa loja. Hoje eu coordeno a área de treinamentos e tal, também pra conhecer e surgir oportunidade. Porque eu sei o que é a ponta (LOGISTAS), e esse cara vai lidar diretamente com a ponta. Então ele vai lidar muito menos com a fábrica, a interação

dele no dia a dia é muito menos com fábrica e muito mais com o mercado. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

Ainda, em relação ao processo de aprendizagem formal, o Supervisor de Recursos Humanos da Empresa C, afirma que a formação acadêmica completa é pré-requisito para as funções de gestão, então, o que realmente foi importante para a sua seleção foi experiências profissionais anteriores. Observa-se tal situação por meio do relato selecionado:

Fui contratado em função da minha trajetória na outra empresa, pra assumir aqui, essa área. Eu entrei dentro da área que estou agora, treinamento. “Sempre trabalhei, trabalhei um pouco na área de pessoal também, nessa função” (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional apresenta algumas situações de caráter experiencial. Nessa linha as ações de desenvolvimento formal constituem a educação continuada, o treinamento, a educação básica, cursos de especialização (ANTONELLO et al., 2011). Sendo assim, pode-se evidenciar que nos programas de *trainee* a aprendizagem formal é essencial para que aconteça a informal, pois é importante entender o contexto que ocorre a aprendizagem, visto que estes processos não se restringem em um processo com início e fim, separado de outras atividades relacionadas (FLACH; ANTONELLO, 2010). Como pode ser observado no trecho:

Então a minha formação em Engenharia Química, essa experiência teórica técnica, contou na parte da pintura, porque eu já trabalhava na pintura e a pintura não adianta você saber apenas na parte de gestão, precisa entender o funcionamento técnico do processo, porque senão você não sabe resolver os problemas. (Empresa C - *Trainee* B).

A aprendizagem informal está relacionada ao inevitável ou inesperado. Logo, a ligação entre as duas formas está presente em diversos momentos, é necessário considerar o contexto em que ela ocorre e analisar a sua natureza (ANTONELLO, 2011). Camillis e Antonello (2010) mencionam que o processo de aprendizagem informal é definido como um subproduto de algumas atividades, como cumprimento de tarefas, interação interpessoal, vivenciar a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro, ou até mesmo da aprendizagem formal, e pode ser deliberadamente encorajada por uma organização ou também pode ocorrer mesmo que o ambiente não seja altamente propício para tal. A aprendizagem informal dos integrantes do programa de *trainees* (gestores, *trainees* e *ex-trainees*) ocorre no dia a dia pelas rotinas de trabalho, observando como o colega faz suas atividades, lendo e respondendo *e-mail*, e também com a formalidade, que está ligada a

organização do programa, evidenciado no seguinte relato:

Aprendo em conversas informais, às vezes formais, em reuniões, em bate papos. Às vezes eu tô almoçando, termino de almoçar, ligo pra um colega, primeiro pra saber como que ele tá. Pra ver como que tá a rotina, como que estão os resultados daquela região, como que tá o comportamento da região. E aí a gente vai conversando, já fala sobre alguma limitação de um, de outro. E aí a gente vai trocando essa... Vai tendo esse *feedback*. Também eu procuro aprender com meu gestor. (Empresa B - Supervisor Comercial E).

Portanto, a aprendizagem nos programas *trainee*, não pode ser considerada apenas como um processo formal ou informal é a interação de ambas. Por exemplo, ao estruturar os programas, o gestor precisa possuir formação acadêmica, domínio das práticas de gestão de pessoas e também contínuas atualizações, que podem ser resultado de cursos, visitas a empresas, participação em eventos da área de Recursos Humanos. A seguir alguns relatos destacados:

Então a gente olha o que está acontecendo de assuntos que é tendência: participa de algum seminário. A gente está com a implantação da gestão da mudança agora, com a implantação do SAP. Então CONSULTORA INTERNA DE RH foi pra São Paulo, fez curso. Não é só, “vamos implantar... tá, mas somos qualificados? Então, estamos capacitados pra isso?” Então vamos nos capacitar, nos qualificar para poder atender a demanda. A gente participa de fórum, pra trocar ideias, discussões, a gente recebe bastante empresas pra ver o nosso trabalho de RH e também a gente vai. Então é uma troca. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Além da minha atividade, que eu exerço aqui eu sou: membro do conselho da ARH Serrana; sócio fundador, eu sou diretor do CENEX (Centro de Excelência Empresarial), eu represento a EMPRESA C lá no centro de excelência [...]. A gente faz lá os treinamentos de gestão comportamental. Todos os treinamentos que vocês possam imaginar eu já fiz relacionados à RH. Estou preparado? Não, ainda tem coisas pra aprender, sempre tem coisas pra aprender, sempre. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

4.2.1.1 Aprendizagem experiencial

Na aprendizagem experiencial o aprendizado é mais bem concebido como um processo, não em termos de seus resultados; o aprendizado é um processo contínuo fundamentado na experiência; o processo de aprendizado requer a resolução de conflitos entre modos de adaptação ao mundo dialeticamente opostos; o aprendizado é um processo holístico de adaptação ao mundo; o aprendizado envolve transações entre a pessoa e o ambiente; o aprendizado é o processo de criação de conhecimento (KOLB, 1984). Nesse mesmo sentido, Beard e Wilson (2010) destacam que o aprendizado proveniente da experiência é uma das formas naturais de aprendizado disponível as pessoas. Os autores argumentam que a experiência impregna todas as formas de aprendizado e que o engajamento ativo é um dos

princípios básicos da aprendizagem experiencial, que envolve a pessoa como um todo seus pensamentos, sentimentos e atividades físicas.

Dessa maneira, foram relatadas situações em que a interação nas reuniões presenciais que acontecem entre os gestores do programa, os gestores da área, onde está acontecendo o *job rotation*, e pela interação entre o todos os setores da empresa envolvidos na aprendizagem do *trainee*, seja por meio das experiências de seus integrantes, ou seja, da ajuda dos *trainees* em participar de projetos em andamento, ou ainda, com a sugestão de novos projetos, isto pode ocorrer geralmente ao iniciar uma atividade nova ou no meio de uma operação que apresentou um problema. A aprendizagem experiencial determina que o aprendizado é um processo e não um produto, isso fica evidenciado por meio do seguinte relato:

Aprendemos muito com os profissionais que nos aproximamos, e eles também com algumas indagações que acabamos por fazer. Geralmente o resultado disso são discussões bastante interessantes que em alguns casos podem originar estudos de melhoria. Hoje ocupando o cargo de calculista júnior, continua esse mesmo nível de aprendizagem e interesse quanto na fase de *trainee*. E mesmo atuando na área mais técnica e não de gestão, continuo participando de atividades ou projetos semelhantes aos que participei do tempo de *trainee*, desse modo, a empresa acaba por não perder e fazer o (re) uso desse conhecimento. (Empresa A – Calculista Júnior).

Então o comercial hoje, ele é uma sala só. Nós somos em vinte e três pessoas numa sala entre vendedores, coordenadores, *marketing* e o nosso gestor. Então você sempre pega alguma coisa. Às vezes um coordenador está conversando com um representante, eu observo muito a postura, né. ãããã, como é que ele fala, como é que ele aborda o assunto. Então assim, essas vinte pessoas numa sala, por um lado é bom porque tu troca essas ideias sem mesmo a pessoa saber que tu está prestando atenção nela, né. (Empresa D - Analista Comercial Sênior).

São esses, os momentos oportunos para a aprendizagem informal experiencial, como a necessidade de obtenção de ajuda, a discussão com outros membros do grupo sobre outras visões e pontos de vista, a abertura para novos caminhos, alternativas, horizontes de pensamentos, experiências e planos e até mesmo por meio da reflexão sobre os processos anteriormente executados. Os relatos dos entrevistados apontam que o programa *trainee* é um facilitador para gerar aprendizagem, podendo, por exemplo, agilizar os processos de produção. Deste modo sua, pode gerar aprendizagem experiencial tanto para o *trainee*, como para o gestor. Abaixo relato que justifica isso.

Temos grupos que se reúnem toda a semana pensando sempre no produto. Pensam no produto e o que pode melhorar. A gente usa muito isso pra estimular as pessoas a olharem pro processo e propor melhorias. Pra poder ser mais ágil, mais rápido, isso eu posso dizer pra você, é uma constante na fábrica. A gente participa de reuniões. É reunião com fábrica, com os *trainees*, com gestores de outras áreas, para ter a visão

do todo. E, então sugerir um treinamento com foco na melhoria. (Empresa C – Supervisor de Recursos Humanos).

Porque a cada período que ele já vai trocando de setor e tem alguns entregáveis ao longo do período que são projetos A3, como se fosse um tema de casa, para ele desenvolver um projeto numa área, um ponto de melhoria, por exemplo, identifiquei um ponto de melhoria numa obra, identifiquei uma melhoria na controladoria. Então ele desenvolve esse A3, apresenta pro o RH, pro gestor e o Diretor daquela área afim. (Empresa A - Consultor Interno de Recursos Humanos).

Conforme mencionado nos relatos acima, fica evidenciado o processo de aprendizagem por meio da informalidade. Porém verificou-se que a formalidade está presente nos relatos, existe a ação de agir informalmente em um primeiro momento, e no segundo momento, realizar um processo formal de planejar um treinamento específico para a necessidade de melhoria no produto. Percebe-se que os participantes das reuniões contam com a experiência dos colegas, para desenvolver os profissionais com foco nas atividades das funções, mais evidências:

A empresa propiciava esse curso e dava as condições, e eu também tentava me envolver porque eu quero mais é aprender, né. Então assim, eu sempre tive interesse, principalmente quando eu estou num setor. Por exemplo: quando eu estava na fábrica tem algumas reuniões, tem a gente chama de *kaizen*, que são pequenos cursos, mini palestras ou workshop que propõe-se uma melhoria, realizado por uma equipe terceirizada, que tem um conhecimento altíssimo, muito profundo sobre um problema que fábrica vive. (Empresa A – Vendedor Técnico).

Uma forma de aprendizagem, que percebo que considero bem importante são nossos próprios relacionamentos. A gente aprende bastante. Além de todo o nosso programa de treinamentos, enfim. Eles atendem ao objetivo do desenvolvimento dos trainees, e também tem o plano global de treinamento da empresa. Tem uma grade bastante grande de treinamentos internos e externos, procurando atender o perfil de cargo de cada funcionário. (Empresa D – Analista de Desenvolvimento Organizacional)

4.2.1.2 Aprendizagem situada

A aprendizagem situada é um processo de aprendizagem informal, resultado das atividades relacionadas diretamente com o trabalho, no qual ocorre em um tempo e local específico (LAVE; WENGER, 1991). Os autores consideram que, em decorrência de uma herança cultural, predomina nas organizações o pensamento de que a aprendizagem é unicamente obtida em programas de educação e treinamentos formais – noção questionável quando confrontada com a realidade de profissionais que desempenham tarefas cruciais que nunca foram abordadas em programas de formação e que só são aprendidas ao serem defrontadas na prática do dia a dia. A maior parte da aprendizagem dos profissionais não

ocorre na educação formal, ou em situações de treinamento, mas nas relações sociais no local de trabalho, ou seja, dentro de um conceito designado como *aprendizagem situada*.

A aprendizagem dos *trainees*, como recém-chegados, é norteada pela ideia de como acontece pela relação deles com os indivíduos mais experientes. Trata-se de um processo participativo de qualificação e geração de aprendizagem baseado na ação, na socialização de um saber prático por parte daqueles que o dominam e a construção para aqueles que são novatos, contextualizado em respostas às demandas específicas e utilização de recursos focados e apropriados às resoluções das problemáticas do dia a dia. O indivíduo aprende pela observação dos colegas do grupo (CRUZ et al., 2011). Relatos dos *ex-trainees* e *trainees* compravam essa situação:

Uma coisa que é importante pra você crescer mesmo, mesmo que não esteja fazendo nenhuma graduação, pós ou especialização. É você, com teu gestor, aprendendo com as rotinas diárias, contando com a experiência dele. E se você tem líderes que te permitam ser responsável por alguma coisa. O fato de você ter responsabilidades te dá uma carga maior de conhecer, de procurar sair, de procurar melhoria, de procurar alguma forma de fazer. (Empresa A - Vendedor Técnico).

Os colaboradores faziam questão de responder os meus questionamentos e até se estender no assunto [...] Todos os *trainees* tinham um “padrinho” técnico (com experiência na função), cujo profissional seria do mesmo setor ou área que o *trainee* iria posteriormente atuar. E em alguns desses profissionais eram *ex-trainee*. (Empresa A - Calculista Junior).

Ahhhh !!! Vou ficar um mês aqui nessa área (*on the job*), então um mês você ficava lá junto com o supervisor no caso, acompanhando o trabalho dele e vendo como era tudo, dia a dia, o que faz e o que não faz com as pessoas, com as demissões, como é isso, como é aquilo. (Empresa C - Trainee A).

Acabei o *trainee* final de dezembro de 2014. Foi bem bom assim... depois que a gente inicia na sua função específica e tem colegas de trabalho que não passaram pelo *trainee*, a gente percebe a relevância que teve o *trainee*. Quanto foi bom aprender na prática as atividades daquela área. (Empresa A - Orçamentista).

Porém um aspecto bastante citado pelos *ex-trainees* é o preconceito que existe em relação ao *trainee*, pois os colaboradores, em muitas situações, são aqueles que vão ensinar eles no setor, sabem que seu salário é superior a outro profissional que não passou pelo processo, e ainda acreditam que eles ficam todo o período “passeando pelos setores” isso gera desconforto e rejeição. E considerado pelos entrevistados, como um limitador de aprendizagem. Tal situação foi citada diversas vezes durante as entrevistas, ressaltando que foi motivo de descontentamento durante o programa. Segue alguns relatos:

Então nesses departamentos, nessas áreas, eu te confesso que existe uma resistência, um preconceito já de alguns funcionários que enxergam o *trainee* como um

passeador dentro da indústria, como alguém que está aprendendo, mas não trabalha de fato, na fase de treinamento. (Empresa B - Supervisor Comercial B).

Quanto às divisões que eu passei às vezes te enxergam como concorrente, eles sabem que você está aí para ocupar uma posição melhor que eles, em muitos casos, não te dão a atenção, isso eu senti. O diferencial está também que *o trainee* entra um salário melhor do que quem já está lá. Hoje coordeno um setor, só que muitos ainda têm um “pé atrás” por questão de salário. (Empresa D - Coordenador Comercial).

Algumas pessoas que acham que você está ali pra ficar espionando, pra dedurar, ver as coisas erradas e falar pro chefe. É uma sensação, algumas pessoas te passam a sensação assim, “o que essa guria está aí, vem criticar, está cuidando meu trabalho”. E teve também um fato que aconteceu... que em determinado período, descobriram que eu ganhava mais do que eles. “Poxa vida”, estou aqui há anos e ela ganha mais do eu, e entrou agora. Então as pessoas também têm um preconceito em relação a isso. (Empresa D - Analista Administrativo).

Tem gestores que não, não dão muita “bola” pra...pro *trainee*. Tá ali, te deixam solto e aí vai de ti questionar e estimular que os funcionários daquele setor te expliquem como é o funcionamento. (Empresa A - Orçamentista).

4.2.2 Síntese dos processos formais e informais de aprendizagem

Este capítulo ajudou a reforçar as evidências que os processos formais e informais de aprendizagem estão interligados, e que ambos possuem papel importante para o desenvolvimento dos indivíduos, conforme afirmou Flach e Antonello (2010). O processo de aprendizagem dos programas *trainee* dá-se por meio da formalidade e a da informalidade, Com isso pretendeu-se atender o objetivo específico b, que foi analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal nos programas *trainee*. Abaixo, o Quadro 14 apresenta principais formas de aprendizagem dos gestores, *trainees* e *ex-trainees* encontrados neste capítulo:

Quadro 14 - Resumo dos processos de aprendizagem formais e informais

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>		
Comparações		Aprendizagem
S E M E L H A N Ç A S	Empresas	• Na responsabilidade da empresa em desenvolver os gestores (responsáveis pelo programa <i>trainee</i>) continuamente. • Capacidade de aprender é vista como fundamental para o sucesso da organização. • Aprendizagem é central para a organização e é comunicada aos funcionários, tanto em mensagens quanto em ações. • Investimentos financeiros nos programas <i>trainee</i> são necessários para manter a competitividade do negócio. • Existe um acesso fácil e uma disponibilidade para recursos relacionados à aprendizagem
	A	• O espaço físico de trabalho contribui para a promoção de oportunidades para participação, interação e comunicação entre os funcionários. • Há tempo disponível para interagir informalmente com outros funcionários. • Os <i>trainees</i> são capacitados para tomar decisões sobre seu trabalho. • Funcionários e superiores compartilham uma compreensão verdadeira do estado atual da organização, bem como de suas metas e suas aspirações. • Existe um incentivo adequado e uma estrutura de reconhecimento para reforçar a aprendizagem.
	B	• Quando se questiona sobre os fatos ocorridos de extrema dificuldade. • A empresa está em um mercado competitivo. • A empresa está em um mercado crescente.
	C	
	D	
P A R T I C U L A R I D A D E S	A	• Em determinados setores existe resistência em relação a aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i>. • Na criação de procedimentos do trabalho. • Pôr em prática o modelo que acredita ser o mais correto. • No momento que se aceita a trabalhar no modelo de colegas novos.
	B	• Na insistência de seguir as normas da empresa. • Em determinados setores existe resistência em relação a aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i>. • Nas rotinas estruturadas para cargos na empresa. • Na criação da estrutura (universidade corporativa) para formar gerentes.
	C	• Na insistência de seguir as normas da empresa. • Quando se faz relações entre o que se sabe e o que a empresa pretende desenvolver para aplicar nas outras unidades. • Nos momentos de dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa no momento atual.
	D	• Em determinados setores existe resistência em relação à aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i>. • Está na identificação dos perfis dos <i>trainees</i> e desenvolvê-los comportamentalmente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar o quadro 14, percebe-se que vários elementos são repetidos na análise dos processos formais e informais de aprendizagem, como por exemplo, o *job rotation* que é a principal característica da aprendizagem nos programas *trainee*, que ocorre pela passagem do *trainee* nos setores e com isso envolvendo grande parte dos funcionários no processo.

Este capítulo complementa-se com o primeiro capítulo das estruturas dos programas, e na sequência apresenta-se a aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização nos

programas *trainee*.

4.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL NOS PROGRAMAS *TRAINEE*

Uma forma de estudar a aprendizagem nas organizações é compreendê-la com base em diferentes níveis (PAWLOWSKY, 2001), entre os quais, destacam-se os seguintes: individual, grupal, organizacional, intraorganizacional e interorganizacional. No estudo foi feito a análise do fenômeno da aprendizagem entre o individual, grupal e o organizacional.

Para Antonello (2011), a aprendizagem individual significa adquirir competências, renová-las e desenvolvê-las por meio de aprendizagem constante. Os produtos dessa aprendizagem em contextos de trabalho são definidos em desempenhos e estão relacionados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais (ABBAD; BORGESANDRADE, 2004).

Nota-se, que ocorre essa situação na empresa A, quando o *ex-trainee*, atualmente, Comercial Técnico, complementa a importância de saber o motivo que foi selecionado, ou seja, qual a função que está sendo preparado e assim direcionar sua aprendizagem, entendendo o contexto organizacional que está inserido. Ele tem formação em Administração de Empresas, diferente dos demais *trainees* que são da Engenharia. O relato abaixo expõe essa situação:

Aconteceu no meu período no programa que, porque no grupo que eu participava de *trainee*, na época nós éramos uns dez e eu era o único, acho que até hoje fui o único de administração, o resto é tudo engenheiro. Então eles tinham um enfoque um pouco diferente, eles tinham um enfoque mais na fábrica, mais no produto, e eu tinha um enfoque mais aqui do administrativo mesmo. Era uma coisa diferente que tinha aqui no prédio porque “puts”, nunca teve *trainee* aqui, já teve uns cinquenta *trainees* e é o primeiro que está aqui. Então eu tive um aprendizado mais meu assim, né, do que com o grupo de *trainee*. (Empresa A- Comercial Técnico A).

Isso nos leva a identificar que a aprendizagem individual é algo dinâmico e capaz de trazer diversos aspectos sobre o conhecimento adquirido. Tal conhecimento se constitui num processo que resulta da forma institucionalizada do programa, da formação acadêmica e essencialmente da prática na realização das atividades. E outro aspecto interessante, no trecho acima, é a reflexão usada “Era uma coisa diferente que tinha aqui no prédio porque ‘puts’, nunca teve *trainee* aqui”. Assim percebe-se que as relações entre situações vividas individualmente, podem gerar aprendizagem, tendo a influência do ambiente de trabalho e do

grupo onde o indivíduo atua (ERAUT, 2004; ANTONELLO, 2006).

As entrevistas e a observação permitiram identificar nos partícipes da empresa B (ex-*trainees* e gestor) predominância na aprendizagem individual, decorrentes das características que o cargo apresenta: mobilidade para morar em diferentes regiões do Brasil, conforme demanda da empresa e, em consequência disso, trabalham sozinhos (sem colegas de trabalho) durante a maior parte tempo. Segue relatos selecionados retratam a situação exposta:

Atualmente na minha função aprendo mais individualmente, até porque a gente tem supervisores, são seis supervisores no Brasil inteiro, a gestão ela é, tem eu e mais um em São Paulo, a gente se encontra uma vez a cada dois meses aqui em São Paulo, e toda a tratativa que a gente acaba tendo com a diretoria e com a gerencia nacional é por telefone, então o restante do trabalho é no dia a dia individual. (Empresa B - Supervisor Comercial B).

Quando fui para Curitiba era só eu no Paraná e o meu gerente, ou eu aprendia na prática ou meu gerente me instruía, antes de elas acontecerem, mas, eu acho que ocorre individual. No dia a dia quando acontece situação, você vai atrás para saber como ocorre. (Empresa B - Supervisor Comercial D).

Eu diria que o principal é o individual, a pessoa tem que querer. É assim como na universidade [...] vai depender da dedicação, do envolvimento e do quanto cada um realmente quer aprender. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

Contudo, um respondente discorda que aprendizagem ocorre mais no nível individual, afirma que pode haver a complementação entre a individual e a grupal, podendo com isso, ter uma visão do todo, pois depende do perfil do indivíduo. E que essa aprendizagem pode ocorrer com grupos que não são da empresa. Pode ser os com os clientes (lojistas) e também com os fornecedores de matéria prima, pois precisam se envolver na aquisição de todos os produtos para manter o padrão da marca da empresa. Como menciona este trecho da entrevista:

Depende. Depende. Eu acho que depende do perfil de cada um, de cada pessoa. Até mesmo pra atividade, às vezes é bom você saber se desenvolver individualmente. Mas eu acho que com o grupo a qualidade é melhor, entende. Esse grupo pode ser os clientes, os fornecedores, vendo a realidade dele também. Isso ajuda a fazer uma autocrítica com a tua rotina, com o teu dia a dia, com a tua forma de conduzir um problema. Que ele conduz diferente e é mais efetivo. Eu acho que ambas as... os métodos, individual ou em grupo tem o seu momento e a sua, e o seu objetivo. (Empresa B - Supervisor Comercial E).

Para complementar essa questão de aprender individualmente com suporte do grupo e pessoas externas à organização, outro trecho do respondente da empresa A, apresentou a seguinte afirmação:

Trabalhar no ramo da engenharia é estar ciente que serás um eterno aprendiz. Pois a cada dia que passa surgem novos produtos e tecnologias, portanto aprendemos a cada dia, seja com um colega da mesa ao lado, um fornecedor ou até mesmo um cliente. (Empresa A - Calculista Junior).

Ao considerar a resposta, e contrastando com a teoria, pode-se afirmar que o entrevistado está associando a aprendizagem, segundo Kolb (1984) que descreve que ela é compreendida como o processo gerado por meio da transformação da experiência. Que as ideias não são elementos imutáveis do pensamento, ao contrário, elas são formadas e reformuladas pela experiência; nesse sentido, o processo de aprendizagem adapta e atualiza o desenvolvimento das potencialidades humanas. Que nos programas *trainee* podem acontecer com a integração do *trainee* com os gestores dos programas, assim como, com o envolvimento de toda a equipe do setor que ele está aprendendo (DOS-SANTOS et al., 2014).

Avaliando esse conceito de aprendizagem, para alguns respondentes, a experiência que adquirem durante o programa é o diferencial deles como profissionais, pois aprendem com as pessoas que estão atuando nos cargos estratégicos e também com os processos de fabricação do produto. Um relato evidencia essa situação:

Como a empresa trabalha com solução estrutural nós temos engenheiros que vendem o produto, engenheiros que fazem orçamento de quanto que vai custar aquele prédio, por exemplo, tem engenheiros que calculam, dimensionam as estruturas do prédio, tem uma fábrica que conta com os operadores, os operários que trabalham na fábrica, tem uma equipe que planeja o tempo da obra, tem os engenheiros que trabalham na obra. Então assim óóó, é muito complexo o começo e o fim da solução que a gente entrega na empresa. Então eu aprendo com esses profissionais, nas fases do processo. (Empresa A - Vendedor Técnico).

Em relação à importância de que todos os indivíduos envolvidos no programa *trainee* conheçam os processos de fabricação dos produtos, da fase inicial à fase final, pode ser percebida em todas as empresas participantes (gestores entrevistados), pois pode gerar aprendizagem individual e grupal. A seguir relatos selecionados:

Eu acho que aprendizagem ela pode ser das duas formas. Tanto individual como em grupo. Em grupo a gente aprende muito, na troca de experiências. (Empresa D - Analista de Desenvolvimento Organizacional).

Aprendemos no coletivo, um complementando o outro, a gente trabalha em grupo, a empresa não vive sem o coletivo. Ainda mais que uma tarefa depende da outra, eu preciso estar consciente disso sempre. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

No grupo. No grupo com certeza, a área não passa tudo “mastigado” pra ele, eles tem que muito ir buscar a informação, mas o aprendizado é em grupo, é compartilhar, muitas vezes eles trazem ideias pro grupo e que é aceito, né. Eles mesmos se trocam informações também. É entre os próprios trainees também, daqui a pouco um é da engenharia civil, outro da mecânica, outro da produção. Ai o do civil nunca tinha ouvido falar em conceito *lean*, “ah! nunca, vi isso na vida”. O da produção nunca ouviu falar em obra e eles trocam muito material, é bem bacana. (Empresa A - Consultor Interno de Recursos Humanos).

Nosso cliente direto é o lojista e o nosso supervisor, que é o papel que o *trainee* assume depois que ele faz o treinamento, ele vai cuidar dessa relação da fábrica com a rede de lojas. Então ele precisa entender o processo de fabricação do produto e também do nosso cliente, mesmo que apesar a interação dele no dia a dia é muito menos com fábrica e muito mais com o mercado. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

Ao mencionar a aprendizagem no nível grupal pelos entrevistados: pelos *trainees* e *ex-trainees*, dos dezesseis respondentes, dois acreditam que ocorre pelo grupo, três que existe a complementação entre a aprendizagem individual e grupal e onze que é resultado do empenho individual em aprender. Dos cinco gestores que participaram da pesquisa, um acredita que a aprendizagem ocorre no grupo, dois que entende a aprendizagem como pertencente a ambos (grupo e indivíduo) e dois que tem predominância no nível individual. Portanto, conclui-se que nos programas *trainee*, ao considerar os níveis de aprendizagem, é no nível individual que prevalece na aprendizagem.

Tal situação é identificada na abordagem teórica quando os autores Marsick e Watkins, (1997; 2001) descrevem que os processos de aprendizagem se revestem de muitas formas, sendo que os indivíduos aprendem quando estão interagindo em atividades com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de trabalho (ARGYRIS; SCHÖN 1996). O grupo pode ser entendido como espaços onde são compartilhadas experiências, ideias, influenciando-se mutuamente (PAWLOWSKY, 2001). Neste ponto, aponta-se como fundamental que se tenha bom relacionamento no grupo e entre grupos, pois por meio deles são geradas condições de aprendizagem e isso reflete diretamente no resultado do objetivo do programa. Segue relato do Coordenador da Universidade Corporativa da Empresa B, que mesmo, acreditando que a aprendizagem é resultado do quanto o indivíduo quer aprender, pode sim, ser motivada integrantes do grupo:

Então assim, se tu tiver um grupo que vai te ajudar, ele funciona bem e ajuda no desenvolvimento [...]Eu tive uma turma que talvez foi a melhor turma que eu tive que tinha um cara assim, como pessoa ele é muito motivado, ele é muito pra frente, ele é muito animado e muito focado pro profissional. Ele é um cara que puxou o grupo assim, o grupo dele entraram seis pessoas todos continuam, eles vão fazer um ano e pouco já de empresa, todos continuam *performando* muito bem, porque não é comum cinco, seis pessoas todos *performarem* da mesma maneira, um cai um pouquinho mais. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

A aprendizagem no nível organizacional pode acontecer porque as empresas possuem capacidades que são idênticas ou equivalentes às capacidades que os indivíduos possuem que os possibilita a aprender (KIM, 1998). Inseridos nessa perspectiva de análise, procurou-se examinar a relação entre os níveis individual, grupal e organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1996) e com o conceito integrado de aprendizagem organizacional, conforme Kim (1998) que procura integrar a aprendizagem individual e organizacional.

Observando-se as entrevistas, identificou-se que o relato da confirmação da aprendizagem acontecendo simultaneamente nos três níveis, conforme relato:

Depende a situação, se é um item que eu preciso saber eu vou correr atrás e passar também para meus colegas a informação e o aprendizado. E a informação precisa ser adquirida pelo grupo todo, conversando, nós compartilhamos o conhecimento. (Empresa D - Coordenador Comercial).

E, também, àqueles que acreditam que acontecem com predominância no nível individual, necessitando de um suporte da aprendizagem do grupo e da empresa. Aqui não possui uma divisão entre elas, mas acima de tudo, esse processo está contribuindo para a aprendizagem organizacional:

Acho que em primeiro lugar tem que vir da pessoa esse aprendizado e, quando ela se encaixa no grupo o resultado é muito melhor. Porque dez cabeças pensam mais que uma só. Mas tu tens que estar disposto a isso. Então quando tu une a disposição e o grupo, o resultado é muito bom para a organização também. (Empresa D - Analista Comercial Sênior).

Eu acho que ambas, assim os métodos, individual ou em grupo tem o seu momento e a sua, e o seu objetivo. Em grupo, tu consegue entender o macro e individual consegue tu mesmo fazer uma auto avaliação de ti, o que tu precisa melhorar [...] Que cada pessoa tem um nível ou uma capacidade de aprendizagem, atuando ou simplesmente receber um material e dizer ok, li tudo aquilo e aprendi. Eu não acho que essa seja a melhor forma, eu acho que tem que estar mais no dia a dia atuando evidenciando se aquilo é verídico ou não. (Empresa C - Trainee A).

Acho mais que a questão é individual viu. Na coletiva quando tu expõe uma pessoa, dá um curso ou uma palestra dizendo como se faz alguma coisa [...] Ou através de

reuniões talvez, nessas reuniões que a gente faz os projetos, a gente se reúne com os setores e a pessoa fala como faz tal coisa. (Empresa D - Analista Administrativo).

E ainda entrevistados que afirmam que acontece primeiramente no grupo, gerando uma aprendizagem individual, que está capacidade podem reformulam o pensamento das pessoas, tornando mais eficazes as tomadas de decisão. Logo, com maior poder de decisão aumentam as chances de aumentar o desempenho para a organização, conforme relatos:

A relação comercial da empresa é muito boa, tem um envolvimento. Quando tem novos *trainees*, eles são apresentados para nós, para que tenham contato conosco, a gente fica aberto para ajudar eles da melhor forma possível. Por exemplo, a minha turma entraram cinco pessoas, faz quatro anos e estão quatro pessoas na empresa, a gente tem grupo no *whats*, fala todo dia, conversa, acaba virando amigo entendeu, sempre que tem uma dificuldade, um pergunta para outro, e sempre é correspondido. (Empresa B - Supervisor Comercial D).

Aquilo que a empresa oferece, ela... Ela não promete, ela oferece e dá. Então assim, ela nos permite buscar o desenvolvimento. Que nem eu, estou desenvolvendo uma parte que eu me sinto um pouco limitado [...] Então eu não era muito desenvolvido em fazer análises contábeis, financeiras. Estou fazendo cursos para suprir essa carência. Porque nesse ano o lema da empresa é “ter mais qualidade do que quantidade”. Então. Acho que também depende de cada um estar buscando o desenvolvimento. Ou daquilo que acha que é... Que precisa de melhoria, tu entende? Eu não acho que tudo a empresa tem que te dar o direcionamento, entende? Eu acho que tu tem que estar se desenvolvendo. (Empresa B - Supervisor Comercial E).

Outra situação relatada é sobre aprender com os erros, os entrevistados se posicionaram de forma positiva, considerando que os erros fizeram com que os impulsionasse a buscar mais aprendizado sobre o que tinham errado. Corroborando com a afirmação, Dixon (1999) considera que no elemento de análise de erros e acertos, a aprendizagem deve ser pensada a partir das próprias ações. Isso foi demonstrado pela maioria dos respondentes. As ações levam um tempo de reflexão e de análise para considerar se projetos ou eventos foram um sucesso ou um fracasso. Isso foi atribuído à responsabilidade de tarefas que é destinada aos respondentes. Apesar de a análise de erros e de acertos ocorrer informalmente, os entrevistados costumam promover reflexão acerca das falhas, tentando ajustá-las aos acertos, para promover o aperfeiçoamento nas ações. O relato menciona:

No começo do ano, apesar de ter passado pelo programa de *trainee*, por estar assumindo uma responsabilidade de vender obras pra empresas grandes, pra grandes investidores. Então assim, o meu aprendizado foi muito mais denso, muito, não tinha assim, se eu errasse alguma coisa era dinheiro da empresa. Então era uma coisa muito mais séria, né. Isso me trouxe, me fez cometer alguns erros que tive que remedia-los quase imediatamente, me preocupei em não cometer esses erros. Então,

foi um momento de muito aprendizado, por causa dessas responsabilidades. (Empresa A - Vendedor Técnico).

Segundo Dixon (1999), colocar a interpretação coletiva no centro da aprendizagem organizacional é afirmar o poder da mente coletiva. Ao compreender, cada um entende melhor o raciocínio que os outros estão usando para chegar ao seu significado. Tomar a decisão de expor informações, seja de caráter positivo ou negativo, resultará em uma decisão que, muitas vezes, será favorável a um grupo e desfavorável a outro. Foi observado que o programa disponibiliza todas as informações, sejam elas de cunho positivo ou negativo, com o propósito de melhorar as ações a cada edição. Os três níveis de aprendizagem organizacional estão interligados por processos sociais e psicológicos: intuindo, interpretando, integrando e institucionalizando

4.3.1 Síntese do capítulo referente aos níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional nos programas *trainee*

As formas de aprendizagem evidenciadas nos níveis indivíduo, grupo e organização nos programas *trainee*, analisada nas empresas A, B, C, D, neste estudo, acontece nos três níveis. Percebem-se elementos que podem identificá-los: aprendizagem individual, por meio de aprender com os colegas envolvidos no processo, pelas práticas, pelo *job rotation*; no nível da aprendizagem grupal pela colaboração de todos os níveis hierárquicos, por meio de conversação, instrução e integração; e a aprendizagem organizacional pelas rotinas das práticas de gestão da empresa em relação à aprendizagem de seus colaboradores e pelos procedimentos.

Desta maneira conclui-se o objetivo específico c, que foi analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização, abaixo apresenta-se o Quadro 15 com o resumo desta seção, com semelhanças e particularidades nas empresas.

Quadro 15 - Resumo dos resultados de aprendizagem nos níveis

(continua)

INTERAÇÕES DOS NÍVEIS INDIVÍDUOS, GRUPO E ORGANIZACIONAIS NOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>			
Comparações			Aprendizagem
	Empresas	Níveis	
S	A	Individual	• Aprender grande parte do tempo novas abordagens no trabalho. • Novo aprendizado a cada área que realiza a atividade. • Desafios para tornar um bom funcionário/ gestor, por isso a importância

E M E L H A N Ç A S	B		de melhorar continuamente as habilidades no trabalho. • Cometer erros faz parte do processo de aprendizagem. • Aprender como ser um melhor funcionário/gestor é de fundamental importância para mim. • Dedicar esforço para aprender algo novo. • Conversar frequentemente com pessoas de outras áreas sobre programas ou atividades de trabalho. • Trabalhar com colegas com experiência na função. • A necessidade de acompanhar o crescimento acelerado do curso.
	C	Grupal	• Discutir medidas preventivas para prevenir erros. • A equipe aprende com os erros. • O grupo dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho. • Refletir sobre o as atividades de trabalho. • Argumentar sobre assuntos em pauta na área que está ocorrendo o <i>on the job</i>. • Aprender a lidar com as diferenças de opiniões dos colegas. • Cooperar com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais. • Debater informações que podem melhorar o trabalho com equipes de diferentes áreas.
	D	Organizacional	• A missão da organização identifica os valores aos quais todos os funcionários devem se adequar. • Os gestores dão <i>feedbacks</i> formais e informais que ajudam a identificar pontos a melhoras. • Propor com frequência novas ideias para a organização. • Os novos processos de trabalho são usualmente compartilhados com todos os funcionários. • Funcionários multifuncionais, voltadas à solução de problemas. • A necessidade de acompanhar o crescimento acelerado do curso. • Atender às metas e objetivos estabelecidos pela direção. • Trabalhar com regras e procedimentos formais. • Compartilhar aprendizados para criar cultura de gestão. • A necessidade de acompanhar o crescimento acelerado do curso.
P A R T I C U L A R I D A D E	A	Individual	• Novos funcionários são encorajados a questionar o modo como as atividades são feitas.
		Grupal	• Diretores e funcionários da organização compartilham uma visão comum sobre o que realizar durante o programa. Os gestores encorajam os funcionários a experimentar com o objetivo de melhorar os processos de trabalho (A3).
		Organizacional	• Absorver mudanças em um ambiente muito dinâmico. • Permitir desenvolver novos projetos nos setores • Gestores envolvem os funcionários em decisões importantes • Organização permite a aprendizagem de práticas bem-sucedidas de outras organizações.
	B	Individual	• Uso da experiência profissional em empresas anteriores. • Formação acadêmica diversificada e com isso, diferentes perspectivas sobre aprendizagem.
		Grupal	• Compartilhar aprendizados para manter os padrões das marcas. • Aprender técnicas específicas de vendas/ atendimento ao cliente para atingir metas.
		Organizacional	• Universidade Corporativa para desenvolver aprendizagem alinhada aos padrões das quatro marcas. • Equipes informais para resolver problemas organizacionais
	C	Individual	• Aprender com as próprias experiências (formação acadêmica,

			experiência em um processo de fabricação específico) no trabalho
		Grupal	• Equipe obtém informações para o trabalho a partir de outras fontes, tais como clientes, fornecedores ou outros funcionários que são expatriados de unidades de diversos países onde estão as unidades da organização.
		Organizacional	• Compartilhar aprendizados para manter os padrões de gestão da matriz.

(conclusão)

D	Individual	• As falhas às vezes são discutidas de forma construtiva.
	Grupai	• Equipe obtêm informações para o trabalho a partir de outras fontes, tais como clientes ou outras unidades da organização.
	Organizacional	• Ideias inovadoras que funcionam são recompensadas financeiramente pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, o Quadro 15 apresenta os três níveis de aprendizagem selecionados para o estudo, evidenciando mais semelhanças do que e peculiaridades entre o os programas de *trainee*. Os indivíduos, em todos os níveis organizacionais, desenvolvem novas ideias, trabalham seus erros e resolvem problemas, atividades estas que se constituem em oportunidades para aprender.

A descrição das estruturas dos programas *trainee* demonstrado no capítulo 4.1, os processos de aprendizagem formais e informais identificados no capítulo 4.2 e os níveis de aprendizagem evidenciados no capítulo 4.3 evidenciam-se manifestações que podem gerar aprendizagem organizacional. O próximo capítulo aborda a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainee*.

4.4 OS RESULTADOS DOS PROGRAMAS *TRAINEE* RELACIONADOS APRENDIZAGEM

Nesta última etapa de pesquisa, foi utilizada a perspectiva social que trata os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação, enfatizando o contexto social. A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Observa-se que, os entrevistados encaram o programa *trainee* como uma oportunidade para o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização, fruto do compartilhamento do conhecimento entre indivíduos de diversas áreas, em uma relação contínua de aprendizagem por todos os níveis da organização. Para eles o planejamento do programa deve fazer parte das estratégias da organização. O relato selecionado retrata a importância do planejamento estratégico nessa situação:

Claro que na EMPRESA C tem o planejamento estratégico. As grandes decisões vêm a partir das estratégias. Qualquer negócio que for modificado, alterado, criado novo, vem do planejamento. Aliás, a gente tem que estimular as pessoas a inovarem nos processos, até pra tirar da zona de conforto [...]. Pra isso você tem que ter um

bom planejamento. Planejar muito bem, e quem vai planejar é quem desenhou o programa. Tem que procurar avaliar todas as variáveis possíveis e mesmo assim, podem ocorrer eventuais desvios, ou correções de rota. (Empresa C - Supervisor de Recursos Humanos).

As afirmações do entrevistado demonstram que em sua visão a necessidade de identificar e interpretar as mudanças internas necessárias à adaptação do programa, e que esse ambiente ocasiona mudança comportamental decorrente do aprendizado de novos fatos que podem influenciar o desempenho da organização e que pode ser evidenciado também pelo Gestor da empresa B, quando aponta essa situação:

E pra quem começa (IMPLANTAR O PROGRAMA) a maior dificuldade é fazer com que a empresa que precisa do programa, porque talvez assim, óóó, a direção decide porque ela entenda que precisa, só que esse entendimento não chega pro gestor, ou às vezes chega pro gestor, mas não chega pro supervisor que é o cara que talvez vá, que está no dia a dia com o *trainee*. E aí esse cara talvez nem queira, mas lá em cima, lá na direção foi decidido que precisa. E aí o planejamento estratégico que foi decidido pra execução começa a dar problema, só que aí tu está mexendo com pessoas e é mais complicado o negócio. (Empresa B - Coordenador da Universidade Corporativa).

A execução do programa começa a dar problema, descrita pelo Coordenador da Empresa B, é apontado por Argyris e Schön (1978) que os indivíduos aprendem as normas de conduta organizacionais em uma aprendizagem cíclica, de circuito simples, a partir da qual podem interpretar de forma crítica o resultado de suas ações e propor melhorias, construindo assim a aprendizagem em circuito duplo. A aprendizagem em circuito duplo, por sua vez, ocorre quando, além do erro ser detectado e corrigido, ocorre a modificação das normas, políticas e objetivos da organização. Ou seja, quando além da correção de erros a aprendizagem também abrange uma reflexão mais aprofundada sobre suas causas, princípios e orientações que permeiam as ações correntes na organização, obtém-se aprendizagem em circuito duplo, pois, assim, além da solução do problema, desenvolve-se também a capacidade de evitá-lo, o que pode ser percebida no trecho que segue:

Trazem muitos projetos, muita proposta de melhoria, muita, muita. A gente teve *trainee* que no ano passado, conseguiu com uma melhoria colocar uma norma dentro da empresa, que é utilizado pela empresa toda, então assim, eles buscam muito isso, agrega muito pra empresa. É participando de projetos estratégicos. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Identificou-se que a aprendizagem na organização, de circuito simples está presente

na própria ação da experiência e da transmissão de informações realizadas por meio de processos formais e informais de aprendizagem dos envolvidos nos programas *trainee*. A de circuito duplo também se evidencia, considerando que as experiências e observações de situações de sucesso ou insucesso conduzem a novas estruturas do programa.

Ao considerar esse contexto, buscou-se analisar como é a relações de aprendizagem nos programas *trainee* e aprendizagem organizacional. Segundo Dibella e Nevis (1999), a aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida, e que pode ser aprimorada pelo desenvolvimento dos indivíduos das organizações (GODOI et al., 2008). Como os programas de *trainee* são iniciativas intencionais da organização para a formação de futuros gestores, de maneira estruturada por meio de um processo intenso de aprendizagem percebe-se os modelos de aprendizagem organizacional são criados com base nas adaptações e nas necessidades das organizações, visando moldar o aprendizado dos indivíduos, com enfoque nos objetivos organizacionais (DOS-SANTOS, 2014). O relato selecionado retrata essa relação a aprendizagem do indivíduo e o ambiente organizacional:

Então, o programa todo foi bem estruturado nisso. E agora mesmo nessa parte que estamos, já cada um direcionados pra uma área, temos o retorno. Eu seguidamente, o meu orientador é o cara que sempre está me chamando, me questionando, cobrando essa questão de indicadores, orientando. Daqui a pouco você está saindo do foco, voltar pro foco... e tal. (Empresa C - *Trainee* B).

Os resultados acerca do esclarecimento de dúvidas, no momento da execução do trabalho, apontam que as dúvidas acerca de informações ocorridas no momento da execução do trabalho são elucidadas no programa, sempre que necessário o que facilita o processo de aprendizagem no ato da realização do trabalho. O relato evidencia essa situação:

E ai cada negócio faz com que tu tenha que trabalhar de uma forma diferente; ou pelo tipo de cliente que tu atende, ou pelo tipo de representante que tu atua. *Trainee* é uma Pós-Graduação prática. Porque é um tempo que você tem, que você não assume uma responsabilidade como profissional. É um funcionário de uma empresa especifica, de uma área contratada, mas, você está passando por um treinamento que é o objetivo do programa de *trainee*, em uma ou mais de uma área dentro da empresa e isso te permite conhecer a empresa com o olhar crítico de quem não está contaminado pelo padrão da empresa. Você está passando por aquela área, e você está conhecendo aquela área, e você está envolvendo o que você conhece com o que estão aprendendo e principalmente as empresas. (Empresa A - Vendedor Técnico).

Ao considerar a resposta, e contrastando com a teoria a aprendizagem organizacional que trata de esclarecer como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem quando se deparam com problemas e desafios cotidianos em seu trabalho; e ainda auxilia a compreensão e a intervenção das mudanças organizacionais, pode-se compreendê-la como um processo de apropriação e geração de conhecimentos baseados em situações adversas, com foco no desenvolvimento organizacional (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem organizacional pode proporcionar a troca de experiências e informações acerca de um dado evento ou procedimento, portanto pode ser resultado do diálogo e da troca de vivências entre os membros da organização. Nessa perspectiva, a aprendizagem se dá por meio da linguagem, isto é, por meio de conversações e de narrativas que constroem as interações dos atores organizacionais que, mais do que trabalhadores, gerentes ou colaboradores, são, a um só tempo, contadores e personagens de histórias de aprendizagem. Essa forma de aprendizagem organizacional foi apontada pelos entrevistados:

Hoje, de todos os produtos que o RH tem, hoje o programa *trainee* é o carro chefe da empresa. É o que direciona o nosso RH é o que faz com que as empresas venham nos conhecer e saber do nosso programa porque ele acaba sendo um diferencial no mercado porque poucas empresas conseguem formar profissionais em dez meses. Então a curiosidade é saber como fazemos e como é que o RH consegue dar conta disso e mais as atividades do dia a dia de consultora. Mas assim, o nosso ponto forte é nas divulgações. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Eu sabia que era um *trainee* mais curto, perto do das outras empresas. Porque é um *trainee* voltado especificamente pra área comercial. A gente não tem aquele rodízio de passar por todas as áreas. Porque o nosso *trainee* ele é muito focado. Então a gente, é, eu entrei sabendo disso e gostando que ele fosse assim. Porque realmente o que eu queria fazer é a área comercial. (Empresa B- Supervisor Comercial C).

Outra fonte de aprendizagem organizacional tem ênfase na perspectiva cultural da organização. A cultura é apresentada como um mecanismo de construção de significado que guia e forma os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários, pois são pelos valores que os comportamentos fluem e são guiados (CAMILLIS E ANTONELLO, 2010). Que podem influenciar os processos de aprendizagem, positivamente ou negativamente. Evidenciados nos relatos:

E ainda mais por uma cultura que a EMPRESA A tem, tem muito a questão do valor das relações. Se a pessoa chegar se achando muito “se achando muito a estrela”, não dura muito, mesmo. (Empresa A - Consultor de Desenvolvimento Organizacional).

Ocorre de maneira bem natural (APRENDIZAGEM), onde procuramos sempre dialogar um pouco sobre os setores que passamos, e fazer algum alinhamento se necessário quanto a atividades ou comportamento. (Empresa A - Calculista Junior).

Nota-se, portanto, que a perspectiva da Ciência da Administração quando aborda o fenômeno da aprendizagem nas organizações, assume por referência conceitual, os seguintes pressupostos: a aprendizagem nas organizações corresponde ao aumento da capacidade em apresentar ações efetivas de melhoria de desempenho (KIM, 1998), que é obtida pelo aperfeiçoamento das ações, compreensão, conhecimento (FIOL; LYLES, 1985). Isto se dá por meio da detecção de erros (ARGYRIS; SCHÖN, 1996) e da aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos, a seguir compartilhados com o grupo e disseminados pela organização (KIM, 1998); as teorias em uso e os comportamentos potenciais da organização são sucessivamente modificados, caracterizando assim, um processo evolutivo em que ocorre aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011). Isso pode ser observado tanto nas entrevistas, na observação e na análise documental, conforme relatos:

A gente foi e teve *trainees* que o xxx desenvolveu uma ferramenta, eu melhorei uma parte que eu sabia mais, depois o xxxx desenvolveu mais ainda e eles tão usando até hoje. Então a gente foi somando isso. Mas teve coisas que a gente fez e não usou. Usou por uma semana e depois largou, não usou mais. (Empresa A- Comercial Técnico B).

A gente notou o processo de mudança, já no programa mesmo de *trainee*. A gente viu muitas mudanças gigantescas na empresa. Então a gente vê que é uma empresa que tem a capacidade de se redesenhar, né. E talvez aí que está a grande confiança que eu tenho no projeto. (Empresa C - *Trainee* A).

Esse processo, por sua vez, pode ser facilitado ou inibido no ambiente organizacional. Esse contexto pode estar relacionado também aos obstáculos da aprendizagem apresentados por Antonacopoulou (2001), que menciona fatores pessoais e organizacionais que afetam negativamente, ou que inibem os processos de aprendizagem. Assim, demonstra que as dificuldades nas formas de aprendizagem podem interferir negativamente no processo de aprendizagem, prejudicando a criação e o compartilhamento do conhecimento. O relato selecionado retrata a situação exposta em relação ao ambiente de aprendizagem:

Tem gestores que já te recebem, independente do cargo que eles tenham, mesmo sendo um cargo alto, eles te recebem muito bem e te explicam eles mesmo como é que vai ser, como é que é o cronograma daquela semana, quem vai ser o funcionário responsável. Assim, fica fácil aprender as atividades da área [...] já tem setores que *trainee* é uma peça solta no setor e muitas vezes as pessoas dos próprios setores,

inclusive o gestor, não estão preparadas para receberem *trainee*. Vou dizer um exemplo assim, uma coisa que ouvi muito: e olha o *trainee*, olha, olha. Reclamando que o pessoal dá, por exemplo, me colocavam num setor e às vezes não tinha cadeira, não tinha mesa todos os dias lá, se eu chegasse cedo tinha, se eu chegasse tarde, alguém vinha e tomava, sabe. Não tinha lugar fixo. E aí eu falava: “pessoal, não tem como arrumar uma cadeira pra eu ficar aqui, nessa mesa junto com outra pessoa”. Aí alguém falava assim: “o *trainee* está chegando” eu escutava isso, “está exigindo cadeira, já ganha mais do que a gente que trabalha aqui, que trabalha de verdade e ainda está cobrando coisa”. As pessoas criticavam muito o *trainee*, como se o *trainee* fosse o culpado por aquilo, sendo que a empresa ofereceu pra ele a oportunidade, porque ele foi selecionado. (Empresa A - Vendedor Técnico).

Deste modo percebe-se que diante dos fatos mencionados acima, os *trainees* durante o período no programa, podem desenvolver ou não aprendizagem com base perspectiva social, que trata os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação, enfatizando o contexto social, que é construído e fundamentado em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Esta perspectiva da construção social delineia mais explicitamente seus conceitos e tem suas raízes na perspectiva da psicologia sociocultural, onde, os aspectos situacionais da aprendizagem têm papel central, enquanto os princípios psicológicos da cognição social e individual são considerados processos secundários (ANTONELLO; GODOY, 2011).

4.4.1 Síntese dos resultados dos aspectos relacionados a aprendizagem organizacional nos programas *trainee*

Os elementos evidenciados nos programas *trainee* relacionados à aprendizagem, demonstram que, apesar de tratar-se de empresas de diferentes segmentos, neste estudo acontecem situações semelhantes em relação às dificuldades de aprendizagem com relação à resistência dos colaboradores com mais tempo na empresa. No entanto esta situação não é relatada pelos gestores, visto que para todos eles o programa é considerado um diferencial nas práticas de gestão de pessoas e gera aprendizagem organizacional, pois são profissionais que aprendem suas atividades de trabalho conforme a estrutura, processos e cultura da organização.

Desta maneira fecha-se o objetivo específico “d”, que foi avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas *trainee*. Abaixo apresenta-se o Quadro 16 com o resumo desta seção:

Quadro 16 - Resumo dos resultados de aprendizagem organizacional

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NOS PROGRAMAS <i>TRAINEE</i>		
Comparações		Aprendizagem
S E M E L H A N Ç A S	Empresas	• Na responsabilidade da empresa em desenvolver os gestores (responsáveis pelo programa <i>trainee</i>) continuamente.
	A	• Capacidade de aprender é vista como fundamental para o sucesso da organização • Aprendizagem é central para a organização e é comunicada aos funcionários, tanto em mensagens quanto em ações.
	B	• Investimentos financeiros nos programas <i>trainee</i> são necessários para manter a competitividade do negócio. • Existe um acesso fácil e uma disponibilidade para recursos relacionados à aprendizagem
	C	• O espaço físico de trabalho contribui para a promoção de oportunidades para participação, interação e comunicação entre os funcionários. • Há tempo disponível para interagir informalmente com outros funcionários.
	D	• Os <i>trainees</i> são capacitados para tomar decisões sobre seu trabalho. • Funcionários e superiores compartilham uma compreensão verdadeira do estado atual da organização, bem como de suas metas e suas aspirações. • Existe um incentivo adequado e uma estrutura de reconhecimento para reforçar a aprendizagem.
P A R T I C U L A R I D A D E S	A	• Quando se questiona sobre os fatos ocorridos de extrema dificuldade. • A empresa está em um mercado competitivo. • A empresa está em um mercado crescente.
	B	• Em determinados setores existe resistência em relação a aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i>. • Na criação de procedimentos do trabalho • Pôr em prática o modelo que acredita ser o mais correto • No momento que se aceita a trabalhar no modelo de colegas novos
	C	• Na insistência de seguir as normas da empresa • Em determinados setores existe resistência em relação a aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i> • Nas rotinas estruturadas para cargos na empresa • Na criação da estrutura (universidade corporativa) para formar gerentes
	D	• Na insistência de seguir as normas da empresa. • Quando se faz relações entre o que se sabe e o que a empresa pretende desenvolver para aplicar nas outras unidades. • Nos momentos de dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa no momento atual.
		• Em determinados setores existe resistência em relação a aceitação do profissional enquanto <i>trainee</i>. • Está na identificação dos perfis dos <i>trainees</i> e desenvolvê-los comportamentalmente.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro retrata a relação que existe entre as práticas de gestão de pessoas nas empresas pesquisadas que visualizam no setor de Recursos Humanos, um meio de desenvolver profissionais vinculados ao contexto organizacional, podendo resultar em

aprendizagem organizacional.

A seção que segue, analisará a proposta sugerida na Figura 5 que demonstrou o interesse da pesquisa em entender os processos de aprendizagem formais e informais, nos níveis individuais, grupais e organizacionais e os programas *trainee*, considerando o contexto organizacional.

4.5 ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO

Ao analisar os dados obtidos por categoria de análise, faz-se relevante apresentar os resultados alcançados para analisar na sequência o esquema conceitual proposto.

Com relação à categoria programas *trainee*, que foi a primeira analisada, identificou-se que a aprendizagem ocorre pela participação em um determinado contexto social, ou seja, iniciam-se com a tomada de decisão da empresa em implantar o programa, as práticas de recrutar, capacitar e manter os profissionais com o objetivo de contribuir com o crescimento da empresa. Também ao proporcionar aos *trainees* desenvolvimento técnico e comportamental, proporcionando uma visão sistêmica da organização, habilitando-os a assumir gradativamente maiores desafios e responsabilidades nas suas respectivas áreas de atuação. Ao incluí-los ao roteiro de aprendizagem que o vincula à eventos formais, cursos, rotinas operacionais, documentações e procedimentos, e informais constituídos com sua interação nas atividades diária de sua área de atuação, presume-se que a aprendizagem deve ser vista como dinâmica e contextualizada ao ambiente da sua prática.

A segunda categoria analisada foram os processos de aprendizagem formais e informais. Pode-se verificar nessa categoria que os entrevistados participam de eventos formais que como palestras, feiras, visitas técnicas, idiomas especializações. Como são aparentemente “eventos independentes”, apenas ao longo do tempo, o *trainee* percebe a perspectiva sistêmica da proposta, compreendendo as atividades como parte de um conjunto maior. Houve concordância de que os *trainees* executam atividades em sua área de atuação (na posição de *trainee*), aprendendo por meio das situações do dia-a-dia assumindo gradativamente um aumento de tarefas que apresentem níveis mais elevados de complexidade e que dessa interação aprendem mais pelo processo de aprendizagem informal, demonstrado na Figura 8, quando a circunferência sobrepõe à aprendizagem formal. Esse resultado também pode ser observado na aprendizagem dos gestores do programa.

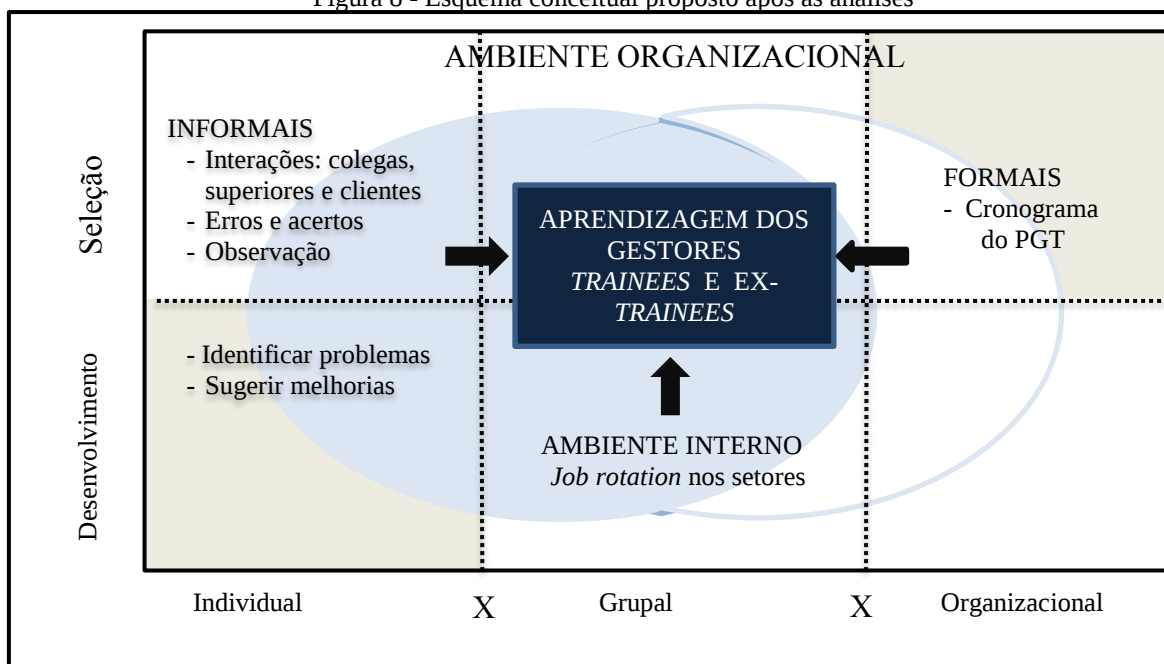
A terceira categoria analisada refere-se à aprendizagem que ocorre nos níveis indivíduo, grupo e organização. O aprendizado no nível individual do *trainee* pode ser observado por meio do cronograma do programa e as atividades que ele realiza durante o dia a dia do programa, bem como as experiências que vivencia. Nos gestores, revelou-se ao acompanhar/executar o programa, a aprendizagem contínua sobre as práticas de gestão de pessoas. O aprendizado do nível grupo, em ambos os participantes é notado pela interação entre gestores, *trainees*, *ex-trainees* e gestores durante os treinamentos, e, também, durante o período de integração nas fases do programa. A aprendizagem no nível organizacional é notada na disseminação de capacidades ou conhecimentos em processos formais ou informais como visto anteriormente. Assim, quando na utilização dos programas *trainee* é exigida a capacidade do indivíduo pode depender da habilidade adquirida dentro de alguma forma de aprendizagem, contida nos processos de Aprendizagem Organizacional.

Então, como resultado da aprendizagem nos níveis, identificou-se que durante a fase da seleção acontece predominância no nível organizacional, pois é quando a empresa revisa suas normas, regras e processos. Quando também interage com outras organizações, e ainda, divulga sua marca. Durante o desenvolvimento do *trainee*, predominou, conforme os relatos dos entrevistados, a aprendizagem no nível individual. Que podem ser observados nos quadrados mais escuros na Figura 8.

Na quarta e última categoria analisada por essa pesquisa, foram analisados os resultados de aprendizagem relacionados aos PGT. Tal categoria revelou pelo que o ambiente organizacional interno pode favorecer ou inibir a aprendizagem na opinião dos da maioria dos participantes *trainees* e *ex-trainees*. Revelou-se que ocorrem dificuldades na aprendizagem quando os gestores das áreas onde está acontecendo o *job rotation* não estão preparados profissionalmente para receber o *trainee*, pela falta de tempo em ensinar as atividades ou pelo preconceito dos colegas em relação ao salário pelo qual ele é contratado.

A Figura 8 evidencia a análise do esquema conceitual proposto inicialmente, agora representado pelos resultados obtidos:

Figura 8 - Esquema conceitual proposto após as análises



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao estruturar o esquema conceitual após a realização das análises, o mesmo foi formado utilizando-se os resultados das categorias e subcategorias de análise, e suas relações com o contexto organizacional. Ao comparar o esquema atual com o proposto na seção 2.3 deste trabalho: identifica-se uma predominância na aprendizagem informal, tendo como suporte a formal, e que é influenciada pelo ambiente interno; também com base no esquema inicial, com os questionamentos para identificar a aprendizagem nos programas de *trainee* surgiu um aprofundamento ao conceito de *trainee*, apresentados na sequência.

4.5.1 Aprendizagem Informal

A predominância da aprendizagem informal pode ser observada nas seguintes situações:

- a) ao interagir com um supervisor/gerente a respeito de alguns temas, tais como expectativas, locais de trabalho, resolução de problemas, instruções de como executar tarefas e avaliações de desempenho. A aprendizagem é resultado da interação entre o novo funcionário e um trabalhador mais experiente, de forma voluntária. Quando um mentor e um empregado inexperiente compartilham ideias, a experiência técnica torna-se um campo para a experimentação da prática

e viabilidade das ideias. Nesse caso, destacam-se informações específicas, como as rotinas nos processos de fabricação, as habilidades de comunicação e os valores organizacionais que são informações aprendidas informalmente. E também pela participação em reuniões onde acontecem as discussões de negócios, principalmente pela observação, participação e no momento de se fazer perguntas;

- b) durante o *job rotation* nos setores: aprendizagem ocorre por meio da rotina e comunicação informal durante a transição de um setor para o outro. Nesse caso, o estudo mostrou que esse momento é a oportunidade que os *trainees* têm para identificar e discutir a resolução de problemas, desenvolver técnicas de trabalho ou comunicar estratégias que podem ser compartilhadas. Também durante o *job rotation* acontecem conversas de ordem pessoal entre os funcionários. Essa situação pode ocorrer em casos em que os funcionários interagem para obter informações e apoio relacionado ao desempenho no trabalho ou para a resolução de problemas; ou ainda em situações que não têm relação direta com o desempenho ou desenvolvimento do trabalho, mas fornecem uma importante experiência de aprendizagem;
- c) aprendizagem ocorreu quando colegas de trabalho compartilharam tarefas e/ou responsabilidades, as mais citadas foram: oportunidade de expor ideias, articulação da opinião de cada um, ouvir as explicações do colega, entender o processo de trabalho global por meio das pessoas envolvidas;
- d) diante de um problema ou erro: aprendizagem ocorre quando os funcionários iniciam atividades como reflexão pessoal (o tempo para pensar e refletir sobre problemas e questões relacionadas ao trabalho), a identificação de informações e recursos para lidar com problemas relacionados ao trabalho. Nesse caso, os sujeitos da pesquisa afirmaram que essa situação lhes propiciou uma melhor compreensão geral da organização;
- e) a aprendizagem ocorreu durante as discussões ou interações com clientes internos e externos, quando aprendem a articular e comunicar.

A pesquisa também identificou uma forte relação entre os estilos dos gestores e os níveis de aprendizagem. Os gestores aprendem mais sobre questões culturais e sociais, enquanto os *trainees*, quando desafiados a resolver problemas.

A aprendizagem organizacional:

- a) ocorre quando os gestores, *trainees* e *ex-trainees* documentam os processos de trabalho na forma escrita ou quando há acesso aos documentos da empresa (boletim informativo, manual, ajuda de trabalho etc.).
- b) execução de tarefas no posto de trabalho (setores e unidades): aprendizagem que ocorre quando os *trainees* estão empenhados na execução de suas tarefas profissionais diárias seja nos setores ou em visitas a outras unidades e fornecedores. Aqui, os sujeitos da pesquisa afirmaram que essa atividade permite ver o produto em tempo real e entender melhor como é realizado o processo. Essa atividade proporciona uma melhor compreensão do todo, expande a compreensão colaborando com os processos para atender às necessidades externas.

Assim sendo, o esquema conceitual final retrata que os programas *trainee*, quando utilizados por uma organização, poderão ser fonte geradora de aprendizagem, tanto para os indivíduos como para a empresa. Nesse sentido, a organização precisa ter claro qual é o objetivo em possuir essa prática de gestão de pessoas, não superado essa fase, gerará insatisfação para o *trainee*, e poderá não atender as expectativas de ambas as partes. Assim, por consequência, a aprendizagem é afetada.

Por fim, também as identificações das interações de níveis organizacionais, grupais e individuais estão presentes nesta seção. Destacam-se o relacionamento de diferentes empresas com ao “abrir suas portas” para verificar seus processos e práticas em relação ao programa, além de proporcionar o *networking* entre os seus colaboradores das diferentes empresas. Outro elemento presente emerge principalmente no cenário de interação dos integrantes do programas *trainee*, onde novamente há semelhanças com resultados dos capítulos anteriores. Outro resultado que emergiu da pesquisa, foram novos conceitos do termo *trainee*, que serão apresentados na seção 4.5.2.

4.5.2 Conceitos de *trainee*

O conceito dos programas de *trainee*, é que são programas estruturados com o intuito de atrair, selecionar e desenvolver funcionários com potencial, preparando-os para assumir cargos de gerência ou relevantes posições técnicas e aprender na organização (COSTA, 2007; OLIVEIRA, 2009, CRUZ, 2011; BITENCOURT, 2011; BITENCOURT et al., 2012; 2014).

Esse é o conceito sob o olhar da organização, no entanto na percepção do *trainee* percebe-se que possuem diferentes perspectivas, que vão além de uma prática de gestão de pessoas que pretende acelerar a aprendizagem em um período determinado, envolvem a realização de ideais e expectativas. Conforme está sendo demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 - Conceitos de *trainees* pelos entrevistados

PARTICIPANTES	CONCEITO DE <i>TRAINEE</i>
<i>Trainees</i>	• Ser <i>trainee</i> é ver o todo, conseguir enxergar a necessidade da empresa e onde poderíamos agir da melhor forma possível. • <i>Trainee</i> é uma fase de treinamento com os gestores, que posterior irá assumir esta função.
Ex- <i>Trainees</i>	• É uma porta diferenciada que se abre pela atenção especial que as empresas dedicam ao <i>trainee</i>, possibilita relacionamento com os gerentes das empresas. • Uma pessoa com fase de transição, academia para atuação profissional. • É aquela pessoa que passa por todos os setores e obtém uma visão global da empresa, não importa onde ela vai atuar, adquirindo conhecimento prático, para depois ser alocado. • Uma oportunidade que outros funcionários não tiveram para conhecer o todo e criar relações com as áreas. • Aprendiz da cultura da empresa, sendo desenvolvido para futuras posições estratégicas da empresa. • São pessoas sem vícios de outras empresas, que recém saíram do meio acadêmico, que dependendo do seu desenvolvimento poderão futuramente ocupar cargos de confiança na empresa. • Período de aprendizado, não assume responsabilidade de um profissional, está ali para aprender, conhecer as áreas com uma visão externa das pessoas que já estão inseridas no processo. • <i>Trainee</i> = dedicação, treinamento e experiência prática. • <i>Trainee</i> é uma seleção mais assertiva para a organização e uma situação diferenciada no mercado para atrair profissionais com alto desempenho. • É aquele funcionário que o tempo todo está sendo desafiado para o desenvolvimento para assumir responsabilidades e se adaptar as mudanças • É uma pessoa experimentadora, é pouco tempo para saber tudo. • Pessoa com diferencial, com proatividade, iniciativa, a fim de se desenvolver e de ir atrás de soluções de problemas; • Um programa muito passivo, diferente do que tinha imaginado na seleção.
Responsáveis pelos programas	• É um jovem recém-formado que a empresa vai moldando conforme a sua realidade. É um talento que se souber direcionar será um diferencial para a empresa. • É um profissional com alto potencial que já é selecionado com o propósito de ser um diferencial para a empresa. Que a empresa deixa claro que ele irá se desenvolver, para assumir vagas técnicas e quando tiver preparado poderá assumir liderança. • É um funcionário que irá passar por um período intenso de treinamento para assumir um cargo de liderança. E o perfil comercial é um dos fatores determinantes para a seleção. • É uma porta de entrada para crescimento em qualquer organização. De conhecer o negócio e aprender um pouco de cada área da empresa. • São as “estrelinhas” da empresa. Oportunidade de identificar no mercado alto potencial, pessoas comprometidas, querendo também agregar aprendizagem individual e para a empresa. Para juntar a “fome com a vontade de comer”. É um profissional de grande valor hoje no mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Retomando a fundamentação teórica o conceito sobre *trainee* que significa treinamento de um profissional recém-formado ou que tenha se formado em até dois anos em curso superior. Seu desenvolvimento profissional é incentivado por meio de um processo de treinamento e adaptação em uma ou diversas áreas, por um período determinado, atuando em tempo integral, durante o qual não ocupa nenhum cargo definitivo na organização (RITTNER, 1999). Esse significado está em consonância com a pesquisa, no entanto percebeu-se que envolve outras situações a nível pessoal e organizacional.

Assim, entende-se que contribuição almejada nessa dissertação foi atingida com um nível de dificuldade, pois o desafio envolvido para a construção da aprendizagem organizacional envolve arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Aprendizagem Organizacional tem desempenhado um papel estratégico nas organizações, especialmente em se tratando da aprendizagem de gestores e futuros gestores, como acontece nos programas de *trainee*, enquanto iniciativa de formação profissional no ambiente de trabalho, de caráter dinâmico e integrador. Neste sentido o estudo dos processos de aprendizagem formal e informal foram necessários, especialmente abordando-se o contexto geral em que o grupo encontra-se, e para isso, a construção do referencial teórico acompanhou teorias necessárias para verificar elementos que compuseram o objetivo geral e os objetivos específicos, o que levou a identificar os processos de aprendizagem.

Com a descrição dos programas de *trainee* nas quatro empresas que foi o foco desse trabalho, foi possível atender ao objetivo geral, que foi analisar a contribuição dos processos de aprendizagem em relação aos resultados dos programas de *trainee*. Foram utilizados os seguintes objetivos específicos para alcançar tal objetivo: descrever os programas de *trainee* nos casos investigados; analisar como se relacionam os processos de aprendizagem formal e informal; analisar como acontece o processo de aprendizagem nos níveis indivíduo, grupo e organização; avaliar a contribuição da aprendizagem para os resultados dos programas de *trainee*.

Dessa forma, os programas de *trainee nas* empresas A, B, C e D são entendidos como uma oportunidade de aprendizagem programada, pois recebem treinamento planejado e contínuo, participam ativamente de atividades previamente estabelecidas, enquanto são constantemente avaliados quanto ao seu desempenho. Com o propósito de desenvolver profissionais com formação superior para assumir cargos técnicos relevantes ou de gerencia. Este profissional é admitido na empresa na condição de empregado, mas com a vantagem de estar em processo acelerado de aprendizagem diretamente no ambiente de trabalho. Este conceito é reforçado na literatura por Costa (2007).

Além disso, que esses programas são de elevada exigência no que se refere ao perfil do candidato e processo de seleção, criando competitividade entre os candidatos e aos aprovados a certeza que possuem um diferencial em relação aos eliminados nas fases da seleção. Ferreira et. al., (2010) e Rittner (1999) são autores que sinalizam essa realidade, onde são privilegiados os que conseguem conquistar uma posição como essa nas grandes empresas.

Também verificou-se que há utilização por parte das empresas A e B dos programa de *trainee* para divulgar sua marca. Ao mesmo tempo, há os jovens que utilizam o fato de terem sido *trainees* somente como uma vantagem para pleitear vagas em outras empresas, ou seja, junto com o nome da universidade e da empresa que ingressou criam uma nova credencial de distinção a ser indicada no currículo.

Outros elementos importantes que emergiram foram os motivos que fizeram com que os *trainees* afirmassem que suas expectativas foram atendidas, reveladas em forma de verbos: *equilibrar* – a distância da família e amigos e o processo de aprendizagem durante o programa *trainee*; *superar* – seus medos pessoais e profissionais, em um ambiente novo (empresa, cidade); *crescer* – profissional e pessoalmente com os desafios que o programa possui (da fase seletiva ao desenvolvimento); *aprender* – com as mudanças, sobre si mesmo e na organização, ao atuar em diferentes setores. E por fim, *contribuir* – com os objetivos da empresa, para juntos alcançar o sucesso.

Percebe-se que os entrevistados foram evidenciando a ideia central de programas *trainee*, que é atrair um grande número de jovens, no qual poucos são selecionados e que receberão um tratamento diferenciado em relação a sua aprendizagem, tanto técnico como comportamental aumentando às chances de chegar a cargos de liderança na empresa, conforme Bittencourt (2011), que defende que o desenvolvimento de gestores pode ocorrer por meio desse processo.

Por meio do questionamento realizado com os entrevistados, identificou-se que eles aprendem com questões relacionadas à dificuldade ou necessidade em resolver problemas e também com erros e acertos. Warsick e Watkins (1997) defendem que a aprendizagem informal pode ocorrer por meio dessas questões. Além disso, foram constatados elementos formais, nos quais destacam-se o cronograma do programa, que possui uma série cursos e ações para conhecer as normas e diretrizes da empresa. Evidenciou-se que os integrantes trocam experiências entre si, dentro da ética profissional, que isso facilita seu trabalho diário para a resolução de problemas. Houve também a troca de experiências para os gestores, através de visitas a empresas que possuem o programa *trainee*, expandindo sua aprendizagem sobre o tema (LAVE; WENGER, 1991).

Constatou-se que, em decorrência de uma herança cultural, predomina nas organizações o pensamento de que a aprendizagem é obtida em programas de educação e treinamentos formais (aprendizagem formal) – noção questionável quando confrontada com a

realidade de profissionais que desempenham tarefas cruciais que não foram abordadas em programas de formação e que são aprendidas e socializadas ao serem defrontadas na prática do dia a dia. A maior parte da aprendizagem dos profissionais pesquisados, não ocorre na educação formal, ou em situações de treinamento, mas nas relações sociais no local de trabalho (aprendizagem informal), ou seja, na descrição dos processos formais e informais da aprendizagem nos programas *trainee*, constatou-se que a aprendizagem é um processo e não um produto (ANTONELLO, 2010).

Porém ao analisar os processos informais, estavam presentes processos formais, que conforme Antonello (2010), a aprendizagem pode ocorrer de maneira conjunta, e que complementam-se. Essa movimentação entre os dois processos de aprendizagem, constatou-se, por exemplo, nos *feedbacks*, que apesar de serem organizados e possuírem roteiros formais (realizados duas vezes durante o período do programa), a informalidade prevalece na condução de pareceres sobre o desempenho, que é incentivado pelos gestores, em conversar informal que podem ocorrer semanalmente ou mensalmente.

Outra questão, identificada foi à relação entre o ambiente organizacional e as estruturas dos programas *trainee* que podem ser observados por duas formas: a cultura é incorporada num processo de aprendizagem dentro do contexto organizacional; e a cultura pode se colocar como um facilitador ou como uma barreira à aprendizagem no contexto organizacional. Logo, o entendimento dos fatores culturais e dos processos de AO são temas relevantes no contexto dos programas *trainee*.

Conforme os objetivos específicos identificaram-se com sucesso os processos de aprendizagem dentro dos programas de *trainee*, nos quais os mesmos interagem de maneira conjunta, complementando-se. A interação é geralmente tanto dos processos formais, por meio do planejamento de aprendizagem no período como *trainee*, quanto dos informais, através eventos em que participam.

A pesquisa revelou que a aprendizagem individual e grupal tende a ser mais desenvolvida a partir das práticas da mentoria e do *job rotation*, oriundas da abordagem social. No contexto estudado, essas práticas são definidas pelas empresas, mas, no entanto, recebem influência das relações de convivência que funcionário constrói. Na análise da aprendizagem neste aspecto, pode-se destacar o aprender pela experiência, observação e reflexão sobre as práticas de trabalho. Isso reforça o fato de que situações anteriores e a reflexão sobre elas geram capacidades e essas capacidades serão usadas posteriormente em

situações similares, fato relacionado ao ciclo da aprendizagem experiencial de Kolb (1984). Por tratar-se de aspecto subjetivo, ficou evidente que as formas de aprendizagem podem ser compreendidas como o processo por meio do qual o conhecimento é criado através da experiência. Nesse sentido, o processo de aprendizagem adapta e atualiza o desenvolvimento das potencialidades humanas.

A criação de aprendizagem organizacional fica evidente na facilidade proveniente aos integrantes em suas práticas diárias, em que aprendem com a troca de informação, com colegas de trabalho, com profissionais de outras empresas, promovendo a troca de informações de suas melhores práticas. Essas práticas validam e fortalecem os níveis de aprendizagem, principalmente a individual e organizacional.

A pesquisa possibilitou analisar o quão importante é o desenvolvimento de um projeto como o programa de *trainee* para uma organização. Ao estudar os processos formais e informais de aprendizagem nos níveis individual, grupo e organizacional concluiu-se que os programas de *trainee* das empresas A, B, C e D, influenciam sua Aprendizagem Organizacional.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Como principais contribuições deste estudo, tem-se o aprofundamento de como ocorrem os processos de aprendizagem nos programas *trainee*, contribuindo de maneira a reforçar que a aprendizagem não é um fenômeno isolado. A pesquisa apresenta contribuições para a academia, pois pode auxiliar a esclarecer melhor os processos de aprendizagem nesses programas.

O estudo da aprendizagem organizacional vem ao encontro dos programas de *trainee*, pois neste nível de aprendizagem constatou-se que apesar dos integrantes serem de empresas diferentes, os mesmo aprendem de maneira semelhante. O processo se dá por meio de trocas de experiências que promovem o aprendizado, o que está em consonância com o que Godoi et. al., (2008) afirmam, referente ao desenvolvimento dos indivíduos nas organizações como meio de aprimorar a aprendizagem organizacional, pois os programas de *trainee* são meios utilizados pelas empresas, para desenvolver profissionais. Entende-se que esta pesquisa contribuiu para a literatura por descrever os programas *trainee* permitindo relacionar suas práticas de trabalho ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Complementou-se o estudo de Costa (2007), que analisou como o ambiente organizacional influencia a aprendizagem dos *trainees* e não analisou aprendizagem organizacional pelos processos formais e informais. E sugeriu estudos que pudessem abordar outras dimensões. Complementou também a pesquisa de Bittencourt (2011), que citou que são poucos os estudos encontrados que abordam os programas de *trainee*, relatando a respeito do conteúdo destes programas. Sendo de importância para a Administração, como subsídio às políticas de gestão de pessoas. A autora sugeriu que novos estudos fossem desenvolvidos para entender como a aprendizagem ocorre.

Acrescenta-se ainda a questão da gestão de pessoas, conforme discorrem Botelho (2012) e Abadde et al., (2011), com suas diferentes ideologias, contextos, atitudes e práticas, sendo que nas empresas pesquisadas as ações conjuntas que proporcionaram aos membros o compartilhamento de alguns significados e até mesmo a ampliação das relações, estendendo-a não somente ao ambiente profissional, mas também aos âmbitos afetivo e social.

Por fim constatou-se que os programas *trainee* contribuem tanto para seus integrantes, quanto para as organizações, pois sua aprendizagem pode facilitar as práticas diárias de diferentes maneiras, na interação informal em conjunto com a formal. Nos integrantes, mesmo sendo de empresas diferentes, constata-se que existe uma mudança de comportamento com essa aprendizagem, e a mesma representa-se como uma característica positiva, e a sua natureza processual estudou o contexto da aprendizagem o que não torna a aprendizagem uma caixa preta (ANTONELLO; GODOY, 2010). Por outro lado, esta pesquisa colabora com o estudo das práticas de gestão de pessoas que emergem das necessidades das empresas em desenvolver seus profissionais (FREITAG, 2012; LEITE, 2011).

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Finalizadas as análises das empresas investigadas, ressaltou-se que o tema aprendizagem e programas *trainee* se relacionam e podem contribuir para que empresários definam formas de aprendizagem para que possam aperfeiçoar suas equipes. Diante disso, este trabalho contribui para o campo organizacional por discutir a prática de gestão de pessoas por meio dos programas *trainee*. Pois as organizações são o resultado de seus processos formais e informais de aprendizagem (BISPO; GODOY, 2012).

Este estudo contribuiu para a prática, principalmente na área da gestão de pessoas para indústrias, por demonstrar a necessidade de se levar em consideração o desenvolvimento dos profissionais alinhados aos objetivos do negócio. Godoi et al., (2011) afirmam que as empresas necessitam de profissionais com conhecimento não somente técnico, mas também com potencial para desenvolver-se em diferentes áreas de atuação, isto devido ao alto grau de competitividade encontrado no mercado globalizado. Dessa forma verifica-se neste aspecto a contribuição da pesquisa para as organizações.

Além disso, os resultados mostram haver contribuições positivas do uso do programa *trainee* na aprendizagem organizacional, tanto de ações de interação, as quais propiciam um ambiente de aprendizagem, como também no uso da estrutura do programa, que estimula o desenvolvimento da aprendizagem individual e grupal, por meio de uma discussão fundamentada em relatórios de avaliações de desempenho, de propostas de melhorias dos *trainees*, da também da constante necessidade de aprendizagem dos gestores para manter a prática alinhada aos objetivos da empresa.

Importante ainda, a identificação das formas de aprendizagem dos gestores, dos *trainees* e *ex-trainees*, que foram aquelas destacadas que estão presentes nas rotinas diárias, na vida dos respondentes. Os resultados do estudo indicam que os participantes do programa *trainee* das Empresas A, B, C e D, aprenderam em situações vividas no contexto de sua prática profissional e revelaram essa aprendizagem narrando suas histórias. Esses resultados são importantes para as empresas para diagnosticar possibilidades que focam as práticas de desenvolvimento da aprendizagem dos seus colaboradores com o seu planejamento estratégico.

No que se refere à inserção profissional, nota-se que é marcado pela ação das políticas de desenvolvimento de pessoas. Os participantes destes programas são representantes de uma juventude privilegiada que já inicia sua trajetória sendo preparada para assumir cargos elevados nas organizações, podendo ser um grupo que futuramente estarão na alta direção das grandes empresas do país.

Para finalizar, espera-se que este seja um passo para que esta discussão seja ampliada e posteriormente aprofundada, como por exemplo, por meio do material veiculado nos meios de comunicação social sobre os programas *trainee*. Estes podem servir de ricos subsídios para futuras pesquisas, pois reproduzem o discurso propagado pelas organizações sobre o que se

espera dos profissionais que serão “bem-sucedidos no futuro”. A última seção trata das limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros desta pesquisa.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como toda pesquisa, este estudo também apresenta suas limitações. Buscou-se, entretanto, abranger a amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado, com a intenção de clarear e validar os dados coletados. Acredita-se que esta técnica tenha contribuído com os resultados. Percebeu-se que os entrevistados tinham dificuldades em expressar as ações que exemplificassem sobre o tema em questão.

Assim, foram solicitados exemplos que pudessem justificar as respostas. Evidências apontaram que os entrevistados não haviam pensado a respeito da relação entre aprendizagem e o programa *trainee*, e isso dificultou a coleta de dados, além de demandar mais tempo e articulação nas entrevistas, embora a quantidade de formas fornecesse ao roteiro um tamanho considerável.

Uma das limitações deste estudo foi a impossibilidade de entrevistar os *trainees* de todas as empresas participantes, assim como não foi possível a participação de todos envolvidos (padrinhos, mentores) na aprendizagem dos *trainees* e *ex-trainees* entrevistados. Acredita-se também que houve dificuldade em conseguir que *ex-trainees* que permaneceram nas empresas relatassem os problemas que encontram ou encontraram e/ou as empresas admitirem que não tiveram (ou não deram) oportunidades de ascensão profissional propostas nas fases iniciais do processo de seleção do *trainee*.

Na etapa relacionada à análise da aprendizagem nos níveis, cada indivíduo entrevistado tem suas limitações, e isso torna a aprendizagem um pouco mais difícil. Pode-se considerar também que os dados destacados podem trazer referências, a fim de alertar sobre determinada forma de aprendizagem, que pode limitar os pesquisados a aprender. Isso nos reporta ao contexto das organizações, que poderiam encorajar os indivíduos a terem atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superando sua própria resistência à mudança; entender suas próprias deficiências e serem mais abertos e prontos para aprender (ANTONACOPOULOU, 2001).

Nesse sentido, foi possível identificar quatro desafios que merecem atenção e cuidado especial: (i) O desafio teórico deve ser encarado como uma possibilidade de

contribuição com o campo. (ii), como fenômeno complexo, a aprendizagem organizacional exige uma análise em multinível. Nesse sentido, o desafio de pesquisa encontra-se na definição de um quadro de análise estruturado em níveis, que neste estudo foi considerado, individual, grupal e organizacional, e que aprendizagem é socialmente referenciada e, portanto, os limites dos níveis de análise não são nítidos. Para alcançar entendimento mais amplo, também se mostra essencial considerar o nível interorganizacional de aprendizagem (MOZZATO; BITENCOURT, 2014), uma vez que as organizações não atuam isoladamente e estão sempre atentas às suas similares. (iii) O desafio é construir pontes entre disciplinas que estudam e permeiam o campo. Os diversos pontos de vista e abordagens do mesmo fenômeno por ciências diferentes se apresentam ao mesmo tempo como um desafio e uma diversidade que pode contribuir com a compreensão. (iv), O desafio conceitual deve ser considerado um processo de desmistificação do conceito e definição de construto teórico aplicável operacionalmente nos diversos níveis de análise. Pesquisas futuras podem tentar formular o construto estrutural da organização de forma a permitir identificar como e qual tipo de estrutura favorece a aprendizagem organizacional nos programas *trainee*.

Este estudo não abordou a aprendizagem interorganizacional dentro dos programas *trainee*. Em um estudo futuro, o assunto poderá ser estudado de maneira a identificar outros elementos que compõe os processos de aprendizagem. Com o estudo da aprendizagem interorganizacional, poderia ser analisado a eficácia dessa prática de gestão de pessoas em comparação a outras empresas. Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo em organizações de mesmos segmentos de atuação.

Para estudos futuros, ficam algumas questões, seria este um modo ideal de inserção para desenvolver futuros executivos? Ou quanto a empresa obtém de retorno financeiro com a implantação de programa de *trainee*?

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista De Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.1, jan./fev.2012.
- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (p. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABBAD, G. G. S; CORRÊA, V. P; MENEZES, P.P. Avaliação de treinamentos à distância: relações entre estratégia de aprendizagem e satisfação com treinamento. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v.11, n.2, mar./abr.2010.
- AMELI, P.; KAYES, C. Triple-loop learning in a cross-sector partnership: The DC Central Kitchen partnership. **The learning organization**. [S.l.], v. 18, n. 3, p. 175-188, 2011
- ANTONACOPOULOU, E. P. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três bancos varejistas. In: ESATERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.
- ARAÚJO, M. V. P.; ALMEIDA, S. T.; LEITE FILHO, C. A. P.; OLIVEIRA, A. A. R.. Os Programas de *Trainee* e o desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 2007, Resende. **Anais...** Resende, 2007.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTONELLO, C. S; RUAS, A.. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.9, n. 2, p. 35-38, Abr./Jun., 2005.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n. 2 p. 183-209, 2006.
- ANTONELLO, C. S., GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49 n.3, p. 266-281, 2009.

ANTONELLO, C. S. Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 14, p. 310-332, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 31-50, 2011.

ANTONELLO et al., **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre. Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C.S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre. Bookman, 2011. p. 225-245.

ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D.. **Organizational learning**. A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: AddisonWesley, 1996.

AZEVEDO, D. Tensões e extensões da Aprendizagem Organizacional – Possíveis questões epistemológicas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

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

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BENOSSEI, V. G. **Atitudes de trainees frente às exigências das grandes corporações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Área de Concentração: Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. 2010

BERG, S.; CHYUNG, S. Y. Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of Workplace Learning**, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.

BEARD, C.; WILSON, J. P. **Experiential Learning**: a best practice handbook for educators and trainers. Londres: Kogan Page, 2010.

BERNARDES, M. A. Reaprendendo a enxergar pessoas no século 21: o papel da gestão de pessoas versus recursos humanos. In: CHIUZI, R. M. (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?:** reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. São Bernado do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. P. 149-160.

BISPO, M. S; GODOY, A. S. Compreendendo o processo de aprendizagem coletiva do uso de tecnologia como prática em agências de viagens: uma abordagem etnometodológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BISPO, M. S. Aprendizagem Organizacional Baseada no Conceito de Prática: Contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: A experiência de três empresas Australianas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.

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

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; GALLON, S. Programas *trainee* como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. R. Programas *Trainee*: Jovens orientados para o sucesso. In: **Revista Administração em Diálogo (RAD)**. 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. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. São Paulo, v. IV, n. 03, p. 232-248, Set/Out/Nov/Dez 2014.

BOFF, L. H.; ANTONELO, C. S. Aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 183-197

BOGENRIEDER, I. Social architecture as a prerequisite for organizational learning. **Management Learning**, v. 33, n. 2, p. 197-212, 2002.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: MAKRON. Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOTELHO, L. L. R. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. Florianópolis, SC. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd** – Porto Alegre, Ed. 73, nº 3, 2012 (pp. 779-812).

CALIXTO, C. V.; CARRARA, C. C.; HORBE, C. V.; VASCONCELLOS, S. L. Em busca do conhecimento: uma análise do processo de formação de novos gerentes em TI. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - ENEO, 7, 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-42, mar.-abr. 2010.

CERVO, C.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and knowledge: towards the integration of two approaches. **Management learning**, v. 36, n.1, p.49-68, 2005.

CLARK, S., ROOME N. **Sustainable business: learning e action networks as organizational assets**. Business Strategy and the Environment 8, 296-310, 1999.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 399-421.

COELHO JR., F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 6, Ed. especial, nov./dez 2011.

COOK, S. D. N; YANOW, D. *Culture and organizational learning*. In: COHEN, Michael D; SPROULL, Lee S. **Organizational learning**. London: Sage, 1996.

COSTA, L. A. **Elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos**: um estudo acerca de um Programa *Trainee*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana de São Paulo. 2007.

CRUZ, C. A. **O programa de trainees como representação de uma aprendizagem situada**. Dissertação (Mestrado em Administração, Área de Concentração: Organizações e Sociedade) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Vale do Itajaí – UNIVALI. 2011.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

DE GEUS, A. A empresa viva. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo. Educador, 1999.

DIXON, N. M. A. **The organizational learning cycle**. How can we learn collectively. 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.

DOBERMANN, L. M. **O trainee e a construção do trabalhador flexível**, 2006. Dissertação (Mestrado em Educação, Área de Concentração: Ensino, Avaliação e Formação de Professores) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; ALVES, V.; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DOS-SANTOS; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; RIVEIRA-CASTRO, M. A. modalidades de aprendizagem organizacional nos programas *trainees*: desenvolvendo a habilidade interpessoal. In VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAL - EnEC, 2014, Gramado. **Anais...** Rio Grande do Sul. ANPAD, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 10. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; M. ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araujo. (Coord.) São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. Discipline of Org Learning Contributions and Critiques. (1997).

EDMONDSON, A. C.. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. **Organization Science**. v. 13, n. 2, p.128-146, Mar./Apr. 2002.

ELLINGER, A. D.; CSEH, M. Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. **Journal of Workplace Learning**, v.19, n. 7, p. 435-452, 2007.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Mark Easterby-Smith, John Burgoyne, Luis Araújo (Coord.). São Paulo: Atlas, 2001.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.

FERREIRA, A. M; SANT' ANNA, A. S; SARSUR, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de futuras lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 34,2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 392 p. Tese (Doutorado), FEA. USP. São Paulo, 1998.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 11-34.

FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 10, n.4, p. 803-813, Oct. 1985.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. **A teoria sobre aprendizagem formal e informal e suas implicações nas organizações** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.

FREITAG, B.B. **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas**. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

FREITAS, W. R. S. et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 11-27, ago, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p11/25347/pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GAGNÉ, Robert M. **Como se realiza a aprendizagem**. Tradução de Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organization. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOI, M. G. M.; PEGORELLI, H.; ROSA, B. F.; SILVA, P. A. P. da; SILVA, N. B. da. A influência do programa de *trainees* na Aprendizagem Organizacional. In SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 11. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F; CARVALHO. T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetivas, cognitivas. **RAM**. Mar/Abr 2011, PP. 30-54.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B (org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizações**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S.; ANTONELO, C.S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil. Uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.

GONTIJO, M. C.; MELO, M. C. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de *trainees*. **Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília, set de 2005.

GOULART, I. **Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho**. In: GOULART, I.B; SAMPAIO, J.R (orgs.) **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.

HAMEL, J. **Étude de cas et sciences sociales**. Paris: L'Harmattan, 1997.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n. 2, p. 264-288. 2001.

ILLERIS, K. What Do We Actually Mean by Experiential Learning? **Human Resource Development Review**. v. 6, n. 1, p. 84-95, 2007.

JANASZ, S. C.; SULLIVAN, S. WHITING, W. Mentor networks and career success: lessons for turbulent times. **Academy of Management Executive**. v. 17, n. 4, 2003.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KNIGHT, D. A. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**. [S.l] v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEITE, I. C. B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 201-224.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319- 340, 1988.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Organization Science**, Providence, v. 2, n. 1, p. 88-91, 1991.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALLOCH, M. & CAIRNS, L. Theories of work, place and learning: new directions. Em: Malloch, M. & Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B. N. (Eds.). **The Sage Handbook of Workplace Learning**. (3-16). London: Sage. 2010.

MALULI, L. M. **Aprendizagem formal e informal dos funcionários administrativos de uma Instituição Educacional**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASIMIRO, W. T. Programa de *trainees* no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de Pesquisa. In SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 265-275, 2009.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 89, p. 25-34, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997, p. 295-332.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B.; **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MONTENEGRO, A. C. V.; BIDO, D. S. A Contribuição da Metodologia Ontopsicológica para a Aprendizagem Individual e a Formação de uma Mentalidade Sustentável. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MOREIRA, M. A. **Teorias de aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. **Understanding interorganizational learning through cooperation interorganizational relationships in different social spaces**. 2013. Disponível em: <<http://www.olkc2013.com/sites/www.olkc2013.com/files/downloads/179.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2014.

NERIS, J.S.; LOIOLA, E.; SOUZA, R. C. Aprendizagem organizacional como processo de estruturação do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

OSBI, L. C. M; GONDIM, S. M. G. 2008. Estratégias de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais. In: **Anais Eletrônicos do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis. 2008.

ODELIUS, C. C; SIQUEIRA JR, F. A. B. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que Influenciam a efetividade de seus resultados In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLIVEIRA, R. O. **Estágios para universitários**: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, 3(1), 41-62. 2009.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores da Pégasus. Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO, 7, 2012, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 61-88.

PAWLOWSKY, P. FORSLIN, J.; REINHARDT, R. Practices and tools of organizational learning In: DIERKES, M. et al (Org.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford, 2001. p. 775-793.

POZO, J.I. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artemed, 2002.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Ed.). **Entrevistas individuais**: teoria e aplicações. Porto Alegre: FEEng / UFRGS, p. 9-22, 2004.

RITTNER, C. L. Estagiários e *Trainees*. In: BOOG, Gustavo G. (coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROSS-GORDON, J.; DOWLING, W. Adult learning in the context of African-American women's voluntary organizations. **International Journal of Lifelong Education**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 306-319, 1995.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, C. I.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de executivos do setor metalmeccânico em seus contextos prático- sociais de atuação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SCARATTI, G.; GORLI, M. E.; RIPAMONTI, S. The power of professionally situated practice analysis in redesigning organizations: a psychosociological approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 7, p. 538-554, 2009.

SLATER, S. F., & NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SILVA, M. R. **Aprendizagem nas organizações**: uma análise de grupos multifuncionais de empresas do ramo automotivo. 275f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2013.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 9, n. 6, set./out. 2008.

SOUZA, F. G. **Aprendizado de gerentes do Programa Trainee no SEBRAE/PB**: revelando histórias do contexto da ação profissional. 2011. 164f. Dissertação (Mestrado) PPGA/UFPB, João Pessoa, 2011.

SOUZA-SILVA, J.; C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. **Revista Organização e Sociedade - Oe&S**, Salvador, v.15 - n.44 – Jan./Mar.2008.

SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. In: PIEPER, R. **Human resource management**: an international comparison. Berlin/New York: De Gruyter, 1990. P. 41-60.

STAKE, R. E. **Case studies**. In N. Denzin Y. Lincoln, Handbook of qualitative research (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage, 1994.

SVENSSON, L., ELLSTRÖM, P. E. & ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional - um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 10, n. 5, set./out. 2009.

TRAVESSO L. D.; GODOY, A. S. Aprendizagem individual e grupal na recepção de um hotel: um estudo de caso. Pasos. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultura**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 427-442, 2013.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia, (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3. p. 361-88, 2004.

VERGILLITO, S. B. **Pesquisa de marketing**. Uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICE A

Quadro 18 - Recorte da redução dos dados, exemplo da tabela utilizada

	PERGUNTA - De que maneira sua formação auxiliou para assumir a atual função?					
Objetivos específicos/Sub categoria	Resumo das respostas	Aspecto chave	Relato selecionado	Relação com a teoria	Questionament o resultantes da análise	Autores
Descrever programas de trainee/ Objetivo, seleção e desenvolvimen to	Entrevistado 1 - Empresa A Consultor Interno de Recursos Humanos					MARSICK; WATKINS (1997); ARGYRIS E SCHÖN, (1996); DIBELLA E NEVIS (1999); ANTONELLO (2011)
	A formação acadêmica ajudou a assumir a atual função, por tratar-se de desenvolvimento de pessoas, e para administrar conflitos.	Formação acadêmica; Visão do negócio Comportamento humano; Equilíbrio diante dos conflitos.	“Hoje pelo papel que eu desempenho aqui dentro, acho a MBA contribuiu muito, porque é um curso bem voltado ao comportamento humano, né, então, muito a questão de trabalhar a resiliência.”	O processo de aprendizagem formal acontece, com estrutura curricular. O processo informal da em formal, e, também da interação interpessoal e das práticas na realização de tarefas.	O que você entende por aprendizagem formal? O que você conhece de aprendizagem organizacional? Participa de encontros formais para troca de experiências.	
	Entrevistado 2- Empresa A Consultor de Desenvolvimento Organizacional					
	Entrevistado 3- Empresa A Comercial Técnico A					
	Entrevistado 4- Empresa A Orçamentista					
	Entrevistado 5- Empresa A Comercial Técnico B					
	Entrevistado 6- Empresa A Melhoria Continua					
	Entrevistado 7- Empresa A Vendedor Técnico					
	Entrevistado 8- Empresa A Calculista Junior					
	Entrevistado 1- Empresa B Coordenador da Universidade Cooperativa					
	Entrevistado 2- Empresa B Supervisor Comercial A					
	Entrevistado 3- Empresa B Supervisor Comercial B					
	Entrevistado 4- Empresa B Supervisor Comercial C					
	Entrevistado 5- Empresa B Supervisor Comercial D					
	Entrevistado 6- Empresa B Supervisor Comercial E					
	Entrevistado 1 Empresa C Supervisor de Recursos Humanos					
	Entrevistado 2 Empresa C Trainee					
	Entrevistado 3 Empresa C Trainee					
	Entrevistado 1 Empresa D Desenvolvimento Organizacional					
	Entrevistado 2 Empresa D Analista Administrativa					
	Entrevistado 3 Empresa D Analista Comercial Sênior					
	Entrevistado 4 Empresa D Coordenador Comercial					
	PERGUNTA – Para você, o que é um trainee?					
Objetivos específicos/Sub categoria	Resumo das respostas	Aspecto chave	Relato selecionado	Relação com a teoria	Questionament o resultantes da análise	Autores

Fonte: Elaborado pela autora.