

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

SAULO OLIVEIRA MONTEIRO DIAS

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO EM PROGRAMAS  
*TRAINEES:* A percepção de ex-membros da Empresa Júnior de  
Administração EJA/UFPB**

**João Pessoa-PB  
2012**

SAULO OLIVEIRA MONTEIRO DIAS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO EM PROGRAMAS  
*TRAINEES: A percepção de ex-membros da Empresa Júnior de Administração EJA/UFPB*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Drº Anielson Barbosa da Silva

**João Pessoa-PB**

**2012**

Ao Professor orientador Anielson Barbosa da Silva,

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno  
Saulo Oliveira Monteiro Dias

João Pessoa, 30 de outubro de 2012.

---

Prof<sup>a</sup>. Helen Gonçalves  
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

SAULO OLIVEIRA MONTEIRO DIAS

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO EM PROGRAMAS  
*TRAINEES: A percepção de ex-membros da Empresa Júnior de  
Administração EJA/UFPB*

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 30 de outubro de 2012.

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Orientador

---

Profª. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Examinadora

---

Prof. Thales Batista de Lima  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a força criadora que habita cada ser vivo, por se fazer presente em mim e conceder-me a benção de poder finalizar mais esta etapa em minha vida.

A minha querida mãe, Geruza, pela sua extrema dedicação e esforço em tornar seus filhos homens dignos para a vida e por ter sido sempre parte fundamental na construção do meu ser.

Ao meu pai, Severino, que me ensinou os valores que carregarei por todo o sempre na minha vida e que por tantas vezes abdicou dos seus prazeres em favor dos meus.

A Line, meu amor, noiva, amiga, por me fazer sonhar a cada dia e me dar a força e a motivação necessárias para superar as crises e dificuldades com que me defrontei durante este percurso.

Aos meus irmãos, Sidney e Sidilene, amigos para sempre, companheiros da jornada da vida, pelos anos de dedicação, apoio e afeto despendidos em mim.

A todos os meus familiares, em especial minha Tia e Madrinha Fátima e minha prima Marileide que torceram pela minha vitória e que contribuíram de alguma forma com esta conquista.

Ao meu cunhado Klebber e sua esposa Lucinha por seus incentivos e dedicação para com meus estudos e por suas mãos companheiras na minha chegada a João Pessoa.

Ao meu orientador Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva pelo exemplo, paciência, dedicação e perseverança em me mostrar o melhor caminho a ser trilhado.

Aos demais professores e colegas do curso de graduação em Administração da UFPB, pelo aprendizado que me proporcionaram.

Aos ex-*trainees*, por terem se disposto a conceder entrevistas e compartilhar momentos de suas vidas, no intuito de contribuir com esta pesquisa.

E a todos aqueles que de forma ímpar contribuíram para a concretização deste sonho.

## RESUMO

Os indivíduos desenvolvem-se por meio do processo natural da vida e, nas Empresas Juniores, as experiências vividas pelos participantes assumem um papel de destaque na aprendizagem profissional. Diante do dinamismo do ambiente que envolve estas organizações, e por supostamente representarem um ambiente muito propício à aprendizagem pela experiência/ação, o presente trabalho teve por finalidade identificar a contribuição do programa trainee da Empresa Junior de Administração da Universidade Federal da Paraíba no processo de aprendizagem em ação dos alunos do curso de Administração. Neste estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, exploratória e qualitativa. Foram pesquisados 11 ex-membros da EJA, utilizando como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada. Os resultados obtidos revelam que o conteúdo da aprendizagem adquirida pelos entrevistados reflete conhecimentos, habilidades, valores e atitudes da função intrínseca do administrador. Observou-se, ainda, nos discursos dos *trainees* que a participação na EJ favorece o autoconhecimento de uma melhoria profissional contínua e por entrarem muito jovens na Empresa Junior e sem vivência de mercado acreditam que a EJA favorece um amadurecimento pessoal e profissional considerável, mudando seus constructos e maneira de pensar sobre a vida. Contudo, os resultados alcançados na pesquisa mostram que a EJA, através de sua função social e como facilitadora do desenvolvimento de competências gerenciais, contribui para a formação do profissional, oferecendo uma vivência prática da realidade empresarial, além de contribuir no desenvolvimento acadêmico dos participantes.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem; Programa Trainee; Experiência.

## ABSTRACT

Individuals develop through the natural life process and, in Junior Companies, the participants experiences assume a prominent role in professional learning. Given the dynamism of the environment that surrounds these organizations, and for allegedly represent an environment very conducive to learning by experience/action, this study aimed to identify the contribution of the trainee program from Paraíba Federal University Junior Company in the management learning process in action the Administration course students. In this study, we carried out field research, exploratory and qualitative. We researched 11 former members from EJA, using as a research tool the semi-structured interview. The results show that the learning content gained by respondents reflects the knowledge, skills, values and attitudes of the intrinsic function of the administrator. There was also, in the trainees discourses that participation in self EJ favors a continuous improvement professional and very young people entering the Junior Company and without experience of the market believe that the EJA favors a considerable personal and professional maturation, changing their constructs and way of thinking about life. However, the results achieved in the research show that the EJA, through its social role as a facilitator of development managerial competencies, contributes to professional development, offering a practical experience of business reality and contribute to academic development of the participants.

**Keywords:** Learning; Trainee Program; Experience.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Síntese das questões para compreensão do fenômeno.....	32
<b>Quadro 2:</b> Síntese do conteúdo do aprendizado dos ex- <i>trainees</i> .....	48
<b>Quadro 3:</b> Síntese do processo de aprendizagem dos ex- <i>trainees</i> .....	55

### FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de Aprendizagem Vivencial.....	21
<b>Figura 2:</b> Ciclo da análise compreensiva e interpretativa da pesquisa.....	34
<b>Figura 3:</b> Etapas do processo de aprendizagem.....	54

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ....	11
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 PROGRAMA TRAINEE .....	14
2.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM .....	18
2.3 APRENDIZAGEM EM AÇÃO.....	22
2.3.1 Reflexão.....	23
2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....	25
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	35
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
4.1 O CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM DE UM <i>TRAINEE</i> .....	38
4.1.1 O aprendizado dos <i>trainees</i> da EJA .....	38
4.1.2 Os conhecimentos que os <i>trainees</i> adquiriram na Empresa Junior.....	39
4.1.3 As habilidades que os <i>trainees</i> desenvolvem na EJA. ....	41
4.1.4 Os valores e atitudes que os trainees aprenderam na EJA. ....	43
4.1.5 O que mais contribuiu para o aprendizado de um <i>Trainee</i> da EJA. ....	45
4.1.6 Discussão dos resultados... .....	47
4.2 DESCOBRINDO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS TRAINEES .....	49
4.2.1 Descrevendo o seu processo de aprendizagem na EJA. ....	49
4.2.2 A EJA como promotora da aprendizagem. ....	52
4.2.3 Discussão dos resultados. ....	54
4.3 O PAPEL DA EJA NO DESEMPENHO DO TRAINEE. ....	56
4.3.1 Desempenho Profissional. ....	56
4.3.2 Desempenho Acadêmico. ....	57

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>65</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

As pessoas aprendem por meio do processo natural da vida, e nas Empresas Juniores, as experiências vividas pelos participantes assumem um papel de destaque na aprendizagem profissional. Seu gerenciamento é realizado pelos próprios alunos da instituição de ensino ao qual pertencem, caracterizada em si como pessoa jurídica sem fins lucrativos, as empresas juniores se enquadram no terceiro setor da economia.

O objetivo primordial das empresas juniores é promover uma experiência diferenciada de mercado aos alunos graduandos da instituição à qual ela é vinculada, fomentando o crescimento pessoal e profissional do membro da Empresa Junior. Dessa maneira, as Empresas Juniores contribuem para o desenvolvimento local do empreendedorismo, oferecendo serviços com qualidade a baixo custo ao contratante.

Historicamente a primeira Empresa Júnior, a *Junior Enterprise*, segundo os dados da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Junior, surgiu na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) no ano de 1967, em Paris na França. Com o surgimento acelerado de Empresas Juniores, obteve-se a idéia de criar por volta do ano de 1969 a primeira confederação, a Confederação Francesa de Empresas Juniores que já aglomerava mais de 20 EJ's na época em apenas dois anos.

Trazendo esta realidade para o Brasil, apenas no final da década de 1980, por intermédio da Câmara de Comércio Brasil-França o conceito de empresa júnior chega ao país. Surgem assim, as primeiras empresas juniores no Brasil. Em 1988, nasce a Empresa Júnior Fundação Getulio Vargas a primeira EJ do Brasil, em 1989 a Empresa ADM UFBA, a FCAP JR. Consultoria e a Poli Júnior da Escola Politécnica da USP.

Da mesma forma, com o movimento se espalhando com muita velocidade foi criada a Brasil Junior, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Atualmente a Brasil Júnior regulamenta aproximadamente 1000 empresas juniores espalhadas por todo o território brasileiro. Hoje, estima-se que existam cerca de 23.000 graduandos envolvidos no MEJ oferecendo desenvolvimento para todo o país.

Ainda em nível nacional, o Movimento das Empresas Juniores (MEJ) contribui com uma importante *share* no desenvolvimento empresarial e econômico do país. As

EJ's atendem principalmente o mercado das micro e pequenas empresas, que normalmente não tem acesso a consultoria sênior ao enfrentarem grandes problemas de gestão. A fim de garantir um excelente aprendizado, todo o trabalho executado é acompanhado e orientado por um professor da respectiva área do conhecimento do serviço prestado, visto que esses trabalhos são prestados como consultoria a todo tipo de empresa, embora o mercado maior seja o das micro e pequenas empresas.

Entende-se que o ambiente empresarial júnior favorece a aprendizagem em ação, oferecendo aos participantes oportunidades ao aprendizado individual e consequentemente organizacional, um cenário onde a aprendizagem pela experiência/ação é fruto da interação entre os indivíduos participantes e tudo que o rodeia, sendo, portanto, um acontecimento cotidiano que cada membro fica sujeito a experimentar de maneira íntegra.

De acordo com a perspectiva da Aprendizagem em Ação, acredita-se que a intervenção direcionada para o comportamento é o ponto de partida para os processos de aprendizagem (ANTONELLO; GODOY 2010). Ainda, segundo as autoras, sabe-se que aprendizagem ocorre a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é construída enquanto ocorre a ação. Antonello e Godoy (2010, p. 12) continuam dizendo que “o *framework*, aprender fazendo, é de fato o argumento dos pesquisadores nesta perspectiva, sendo que o conhecimento tácito é um elemento importante durante esse processo”. Aprender pela ação/experiência é, por fim, um entendimento de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos pela vivência cotidiana e os transformam em resultados/entregas, o indivíduo aprende cada vez mais na medida em que aumenta em quantidade e qualidade a variedade destas situações.

Diante do exposto e do dinamismo do ambiente que envolve esta organização, e por supostamente representar um cenário muito propício à aprendizagem pela experiência/ação o presente trabalho tem por finalidade identificar a contribuição do programa trainee da (EJA) UFPB no processo de aprendizagem em ação dos alunos do curso de Administração, especificamente respondendo o problema de pesquisa: **como a Empresa Júnior de Administração da UFPB contribuiu para a aprendizagem de ex-membros ao participarem do Programa Trainee?** Para responder a esta questão de pesquisa, elaboraram-se os objetivos a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a contribuição do Programa *Trainee* da Empresa Júnior de Administração no processo de aprendizagem de ex-membros a partir da perspectiva da aprendizagem em ação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o que os *ex-trainees* aprenderam no Programa *Trainee* da Empresa Junior de Administração (EJA) da UFPB;
- Descrever o processo de aprendizagem em ação dos *ex-trainees* da EJA/UFPB;
- Identificar as implicações da participação no Programa *Trainee* da EJA no desempenho acadêmico dos ex-membros no curso de Administração.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Tomando como base as diversas teorias que tratam sobre a aprendizagem em ação e deparar-se com estudos direcionados apenas, em sua maioria, no âmbito organizacional sênior, a realização do presente estudo justifica-se por entender da possível contribuição das Empresas Juniores para o aprendizado individual dos participantes dos programas *trainees* destas organizações. O pesquisador entende que a Empresa Junior de Administração merece um olhar mais aguçado sobre suas práticas internas de gestão e sobre suas diversas contribuições para sociedade acadêmica e civil na perspectiva da aprendizagem em ação dos participantes do Programa *Trainee*.

Faz-se jus e necessário neste trabalho, avaliar qual a contribuição da EJA para a aprendizagem dos ex-membros do Programa *Trainee*, além de entender como ocorre o processo de aprendizagem dentro da EJA. Justifica-se ainda pela necessidade de identificar de que maneira a Empresa Junior interfere no desempenho acadêmico dos participantes do Programa *Trainee* e suas implicações.

Entende-se que os resultados encontrados neste estudo, possibilitarão uma maior abertura à novas pesquisas dentro deste cenário tão pouco explorado, e ainda contribuirá para que a organização pesquisada se conheça e cresça ainda mais perante seus objetivos estratégicos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desta pesquisa foi elaborado de forma a apreciar tópicos considerados essenciais para esclarecer determinados aspectos teóricos deste estudo, sendo este estruturado em quatro partes: (i) programa trainee, (ii) processo de aprendizagem, (iii) aprendizagem em ação e (iv) competências gerenciais.

### 2.1 PROGRAMA *TRAINEE*

O programa *trainee* é uma prática empresarial que surgiu por volta da década de 1940, no cenário brasileiro, e vem ganhando espaço desde a década de 70. Esta prática é uma das principais ferramentas de recrutamento, desenvolvimento e seleção dos recém-formandos no ensino superior.

Nas empresas bem sucedidas, os programas *trainees*, gradativamente se desenham como uma poderosa ferramenta de enriquecimento planejado do capital humano e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal em uma visão de longo prazo. (ARAÚJO, 2004)

A origem da palavra *trainee* está associada ao termo *training*, em inglês, que significa treinamento. Por outro lado, para os *trainees*, o programa poderá proporcionar uma garantia de uma rápida ascensão profissional, além de possibilitar uma boa remuneração. Os *trainees* são jovens que concluíram ou estão em fase de conclusão do curso superior, que após um duradouro e rigoroso processo de treinamento passarão a ocupar posições estratégicas técnicas ou gerenciais na empresa.

*Trainee* é 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 (MOTTER, 2000, *apud* GODOI; PEGORELLI; SILVA, 2008, p. 7).

Características como dinamismo, postura empreendedora, iniciativa, liderança, criatividade, são entre outras, peças fundamentais para os *trainees* no ingresso em programas de formação. Afinal, essas características ganham destaque como diferenciais competitivos para as empresas nos dias atuais.

Para ratificar e complementar o parágrafo acima, Luz (1999, p. 57) destaca que

O candidato a trainee para ter êxito nos processos de seleção, além do domínio de outro idioma e da informática, precisa reunir algumas competências e características de personalidade e comportamento, tais como: gosto por desafios interesse em aprender, bom relacionamento interpessoal, criatividade, ambição, foco no cliente e nos resultados, visão estratégica e saber trabalhar sob pressão e em equipe.

As exigências para poder se aplicar ao programa *trainee* das organizações são elevadas. A triagem ao qual o indivíduo é submetido requer grande maturidade pessoal e profissional do candidato para apresentar os comportamentos requeridos pelas organizações.

Destaca-se que os programas *trainee* ou também conhecidos como programas de integração (BRESLER, 1993) se referem a um somatório de práticas que buscam introduzir um novo funcionário na organização. Os que são mais estruturados e duram mais tempo, são mais comumente chamados “programas de *trainees*”, ou mais simples constituindo em uma breve apresentação formal da organização de suas regras e dos direitos e deveres do funcionário.

Os programas *trainees* nas empresas têm como objetivo, segundo a opinião de Oliveira (1996, p. 153):

Captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira, sem vícios de outras organizações, que venham a ‘vestir a camisa da empresa’, que introduzam ‘sangue novo’ e vontade de mudar. Para formar um banco de talentos, que venha a fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas na organização.

De maneira geral, a duração total do programa de *trainee* varia de seis meses a dois anos. Atualmente, com a velocidade das informações e mudanças no dia-dia das grandes corporações, as empresas buscam reduzir este tempo pela grande necessidade de obter um resultado mais rápido.

Os programas de *trainees* é um processo estruturado que se inicia desde o recrutamento, passa pela seleção e se encerra até o momento que finaliza seu treinamento.

Segundo Luz (1999, p.52) o programa *trainee* pode ser estruturado nas seguintes etapas: a) Identificação de vagas; b) Programação do treinamento; c) Apresentação do Programa de *trainees* às chefias; d) Recrutamento e Seleção dos *Trainees*; e)

Contratação; f) Integração; g) Treinamento; h) Acompanhamento; i) Avaliação do *trainee*; j) Encerramento do treinamento; l) Avaliação do programa.

A primeira etapa do programa, de acordo com o modelo desenvolvido por Luz (1999), é a identificação de vagas, que consiste no momento em que as empresas procuram identificar as áreas carentes de pessoas, e que estão ou estarão abertas para a seleção dos possíveis candidatos a preencherem as vagas.

Após a primeira etapa, o departamento de Recursos Humanos, juntamente com os diretores e gerentes demandantes de *trainees* iniciarão a etapa da elaboração da programação do treinamento, neste momento, serão levantadas as atividades que serão desenvolvidas durante todo treinamento. Ou seja, nesta etapa ocorre todo o planejamento de como se desenvolverá o programa, partindo da identificação das vagas até a avaliação do programa.

Com o intuito de evitar o alastramento de ameaças para a eficiência e eficácia do programa por parte de determinados colaboradores que podem sentir seus cargos ameaçados com a seleção, na terceira etapa é realizada uma apresentação ou sensibilização do programa *trainee* às chefias.

A quarta etapa, o recrutamento e seleção, é a fase inicial do preenchimento da vaga em aberto, a qual busca prospectar, estimular e absorver um público específico a se candidatar a vagas da organização contratante. A seleção deverá atender ao perfil mais adequado para formação das competências exigidas pelo cargo dentro da perspectiva da empresa, carecerá também seguir algum padrão ou critério de seleção para alcançar o resultado almejado.

Após serem recrutados, selecionados e contratados, inicia-se a etapa de integração ou socialização, é nesta fase que os *trainees* têm a oportunidade de conhecer a cultura filosófica da empresa, missão, visão e valores. Assim, os selecionados, precocemente já se adaptam aos moldes e a cultura da organização.

Após as etapas iniciais do programa, inicia-se a etapa de treinamento, comumente a mais longa de todas as etapas, onde os *trainees* começam a receber uma bateria de orientações específicas e sistemáticas para o desenvolvimento das habilidades necessárias para assumirem seus futuros possíveis cargos estratégicos na empresa.

Uma etapa muito importante do treinamento é o acompanhamento que é dado ao *trainee*, uma vez que durante o treinamento o *trainee* é supervisionado por profissionais mais antigos da empresa. Aqui, é importante destacar que o termo supervisão não se aplica literalmente ao programa. O tutor, responsável pelo *trainee*, deve estar apenas à

disposição do treinando, orientando e respondendo indiretamente suas indagações sobre suas atividades e responsabilidades de seu novo cargo.

Na etapa de avaliação dos *trainees*, é realizada uma ponderação para se detectar o grau de crescimento do *trainee* participante no decorrer de todo o programa para assim identificar os pontos que o candidato apresentou crescimento, seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. De acordo com Araújo (2004), algumas variáveis podem ser utilizadas na avaliação desses *trainees* como maturidade, qualidade dos trabalhos desenvolvidos, capacidade de relacionamento com outros *trainees*, com seus tutores, servindo assim de referência para a avaliação dos candidatos.

Segundo Araújo (2004, p.135)

O recrutamento e seleção, contratação, integração, treinamento, acompanhamento, avaliação, são fundamentais para encontrar os profissionais que possam atender as necessidades atuais e que propicie uma vantagem competitiva sustentável futura para a organização.

E importante destacar que o treinamento do *trainee* não termina quando o mesmo ingressa definitivamente como membro da organização, o candidato terá em alguns períodos pré-estabelecidos novos treinamentos para aumentar ainda mais sua performance na empresa.

Na opinião de Luz (1999) há algumas vantagens as quais ele classifica como principais na adesão a um programa de *trainees* como: a) mão-de-obra especializada, com grande potencial e sem vícios; b) garantia de continuidade da filosofia da empresa; c) profissionais disponíveis para as necessidades de expressão dos negócios; d) independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores; e) profissionais polivalentes, em condições de assumir postos de diversas áreas; f) possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até perfil gerencial.

Tomando como ponto de partida este cenário, para atender a suas necessidades de mudança, muitas organizações começam a incorporar um poderoso modelo ao qual a organização fica orientada para o aprendizado, *a learning organization*, ou seja, aquela com capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais. Neste momento torna-se indispensável o planejamento de forma estratégica do processo de aprendizagem que será desenvolvido no momento da implementação e manutenção

deste novo modelo organizacional de trabalho, para que assim, através desta prática a organização cresça de maneira sistêmica.

## 2.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Atualmente, desenvolver novas formas para prover oportunidades e experiências de aprendizagem constitui um grande desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente organizacional que essas organizações atingiram, faz surgir diversificadas demandas de aprendizagem, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender (BRANDÃO, 2006).

Antonello (2006) fala em aprendizagem, como um conceito composto por duas perspectivas, explícito e o tácito. Segundo a autora, Inclui nas práticas explícitas o que é falado e o que não é falado; o que é representado e o que é assumido. Integram-se ainda a este conceito, a linguagem, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, os papéis definidos, os critérios especificados, os procedimentos. Ao se tratar das relações implícitas, a autora inclui também convenções tácitas, sugestões sutis, regras não declaradas, as intuições, as percepções, a sensibilidade, compreensões incorporadas, suposições subjacentes, as visões de mundo compartilhadas que nunca puderam ser articuladas.

O processo de aprendizagem está ligado diretamente à absorção de novos hábitos, conceitos, atitudes e comportamentos advindos sempre após um treinamento ou novas experiências, sejam individuais, grupais ou organizacionais. De acordo com Kim (1993), aprender nada mais é que adquirir novas condutas ou modificar condutas já existentes. Em resumo, o processo de mudança só acontece quando se altera a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Argyris (1991), apud Le Boterf (2003, p. 77), distingue dois ciclos de aprendizagem: a aprendizagem de circuito simples (*single loop learning*), a qual o sujeito se conduzirá ou agirá de modo diferente, mas sem alterar essencialmente suas representações ou suas teorias de como agir (valores/princípios). Outro modelo é o circuito duplo (*Double loop learning*), em que o sujeito altera suas reproduções em termos de ação para atuar de maneira diferente. Na perspectiva de aprendizagem em *double loop*, ele corrige não apenas a ação, mas a teoria, a lógica, a ideia que serviu de embasamento à sua ação. No *single loop*, o indivíduo vai de encontro com a sua maneira de ver o mundo e suas representações. Na mesma linha de pensamento, Le Boterf (2003) acredita que as competências são formadas a partir de três eixos bem

definidos: as interações sociais do indivíduo, sua formação acadêmica e suas experiências no trabalho. Este último direciona aos conceitos de aprendizagem ação, que traz o conceito de aprender adquirida a partir da prática sistemática vivenciada pelo indivíduo no dia-dia na organização.

No tocante da aprendizagem individual, o processo ocorre a partir da aquisição do conhecimento, por meio da captação de informações que apoiará a geração de significado. Para ratificar essa afirmativa, Silva (2009, p. 126) afirma que “a aprendizagem, no nível individual, é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre”. O autor ainda ressalta que essas experiências vividas pelas pessoas no dia-a-dia servirão de *background* no processo de aquisição, contribuindo assim para a atribuição de significado.

Na perspectiva coletiva, a aprendizagem é disseminada entre as pessoas e interpretada por meio de um conglomerado de ideias e opiniões a fim de obterem um constructo único. Silva (2009, p. 127) ainda contribui ao afirmar que:

A disseminação ocorre quando o grupo passa a integrar o resultado do processo no nível organizacional, o que contribui para a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos que influenciarão as ações de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente com o processo de aprendizagem.

Assim, as pessoas são produtores e elos de informações compartilhadas, sistematicamente processadas e interpretadas e, em decorrência dessa sistematização, essas tecnologias partilhadas serão enraizadas e institucionalizadas nos demais indivíduos, constituindo assim a aprendizagem organizacional.

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. (DIBELLA e NEVIS, et al, 1999, p. 07).

A aprendizagem institui o processo ou meio pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma revelação do que o indivíduo aprendeu da competência por ele adquirida em processos de aprendizagem.

No contexto da aprendizagem é importante enfatizar a necessidade de compartilhar experiências, *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o grupo

prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa crie sua própria identidade e memória que servirão de alicerce para aprendizados futuros.

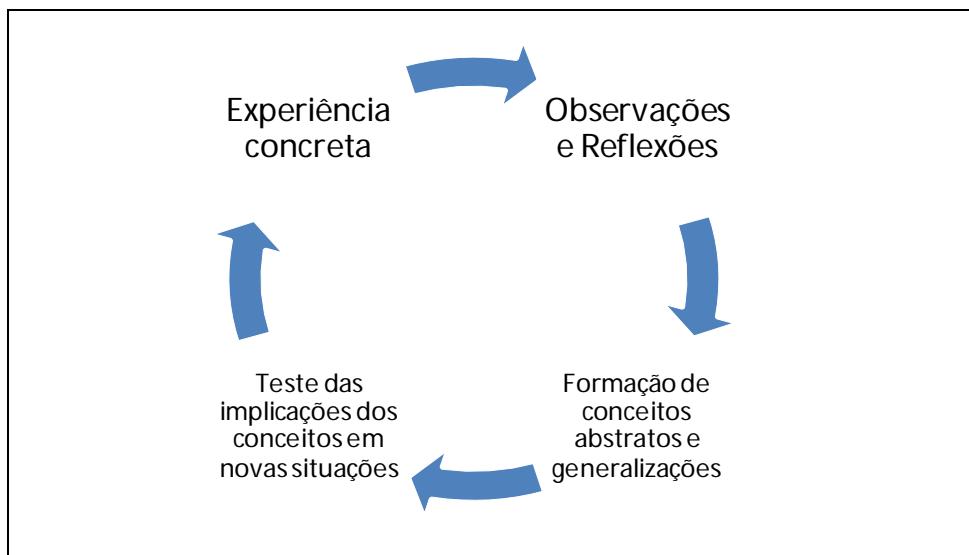
De acordo com Marquardt (1996, p. 9) apud Bitencourt (2001, p. 53):

Aprendizagem não consiste em separar as atividades que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gerencial [...]. O comportamento que define a aprendizagem são aqueles que definem a produtividade. Assim a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, a aprendizagem é a nova forma de trabalho.

Tem-se ainda o modelo defendido por Kolb (1997, p.322) que expressa como as pessoas aprendem, ao qual chama de “aprendizagem vivencial”, esta nomenclatura é justificada pelo autor por dois motivos: o primeiro é histórico, o qual vincula suas origens intelectuais na psicologia social de Kurt Lewin e ao trabalho de treinamento da sensibilidade e de ensino em laboratório. O segundo motivo defendido pelo autor é o fato de que a experiência exerce um papel determinante no processo de aprendizagem. Segundo o mesmo autor a aprendizagem concebe-se como um ciclo quadrifásico. A experiência concreta imediata é base da observação e da reflexão neste modelo de aprendizagem.

A partir dessas observações, deduzem-se novas possibilidades de ação que contribuirão para o processo de aprender por meio de ações e da experiência vivenciada pelo ator social. Kolb (1997) ainda afirma que para um efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades motivo este de ser quadrifásico: Experiência concreta, Observação reflexiva, Conceituação abstrata e a Experimentação ativa. Entende-se que o aprendiz deve assim se envolver em novas experiências, refletir sobre elas, observá-las sobre várias perspectivas, criar conceitos que integrem teorias sólidas com termos lógicos e por fim usar essas para tomar decisões e resolver problemas. Contudo, uma análise mais aguçada deste modelo revela que o ato de aprender exige habilidades diametralmente opostas e que o aprendiz deve, portanto estar continuamente escolhendo o conjunto de habilidades a desenvolver em cada uma das situações de aprendizagem.

Figura 1: Modelo de Aprendizagem Vivencial.



Fonte: Adaptado de Kolb (1997).

A reflexão vivenciada toma benefício de muitas fontes de insumos, mas seu poder real está na combinação de todas essas variáveis com as experiências naturais vividas pelos gerentes que deveriam assumir lugar central no processo de aprendizagem por meio da ação. Essas quatro perspectivas trabalhadas no modelo de Kolb contribuem para o estabelecimento de um processo organizado de aprendizagem integrada que favorece a cada indivíduo o livre arbítrio para desenvolver seu trabalho. O resultado do processamento desses quatro fatores desencadeia uma mudança de atitude, ou da maneira de pensar de agir sintetizando no ato de aprender.

Neste aspecto, o cenário das EJ's pode permitir uma análise privilegiada do processo de aprendizado dos ex-*trainees*, na medida em que o debate, a reflexão e a socialização do aprendizado constituem uma das possíveis práticas nestes ambientes. O ambiente das EJ's propicia estes momentos de autocrítica e reflexão, uma vez que se busca funcionar de forma coletiva e democrática.

Concluindo esta seção, pode-se dizer que as linhas gerais revisitadas apontam para uma constatação de que o processo de aprendizagem não pode mais ser tratado apenas como uma passagem de conhecimentos. Os aprendizes estão cada vez mais buscando se formar também internamente, mudando sua visão pessoal, buscando interagir mais com outros atores e aprendendo em ação através da prática que executam.

### 2.3 APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Percebe-se que em consequência do novo contexto mercadológico, as organizações estão cada vez mais empenhadas a adaptarem-se e a evoluírem continuamente. Estas mutações na vida organizacional têm elevado o nível de exigência do desempenho gerencial e, por conseguinte, alterado o perfil exigido. Para acompanhar estas mudanças, os gerentes precisam ininterruptamente desenvolver novas competências. Entende-se que as situações que surgem no cotidiano podem tornar-se condução para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Isto porque favorecem o desenvolvimento da capacidade dos gerentes identificarem e responderem rapidamente aos *trade-off* emergentes em sua realidade na ação de trabalho.

Aprender na ação é muito mais do que uma simples absorção de experiências. Envolve a interação de um indivíduo ou coletivo com o processo de trabalho, mas nem toda a experiência possibilita inteiramente uma aprendizagem significativa. A transformação que a experiência quase sempre impõe nos indivíduos pode ser o resultado de uma repetição e quase não ter significado no plano da formação.

A possibilidade de agir com uma determinada intenção sobre uma situação-problema é um dos componentes fundamentais da aprendizagem em ação, reforça ainda o contato direto, a relação sujeito-objeto e motiva o ator social a reflexividade da experiência adquirida. Mesmo nas teorias de lógica cognitiva como, por exemplo, a de Piaget (1999, apud REIS 2007, p. 25) destaca a aprendizagem em ação como elemento imprescindível, o autor, corrobora descrevendo como a inteligência é aperfeiçoada pela experiência, garantindo que a inteligência não é uma propriedade congênita do indivíduo, mas que se desenvolve e amplia como um fruto de interação entre a pessoa e seu ambiente, sendo que para isto a ação é um aspecto chave.

De acordo com Soares (2010), o surgimento da aprendizagem em ação tem início com os trabalhos de Reginald W. Revans na década de 1940, por meio da realização de estudos para compreender a dicotomia entre o trabalho material e o trabalho intelectivo. Soares (2010), ainda corrobora dizendo que muitos autores não encontram uma conceituação explícita para aprendizagem em ação, muitos esclarecem que próprio Revans declara ter dificuldades para tal, mesmo depois de duas décadas e meia praticando-a em diversos países.

De acordo com Silva (2009), um dos pressupostos básicos dessa teoria é que os indivíduos devem refletir sobre suas experiências com outros atores em projetos de

aprendizagem para construir uma teoria sobre algum resultado de uma ação. Para o autor,

[...] a aprendizagem na ação ajuda no desenvolvimento de habilidades de administração geral e no pensamento estratégico quando os executivos necessitam exercer a liderança diante de problemas complexos que ainda não têm solução. (SILVA, 2009 p.165).

Silva (2009), ainda comenta que aprender em ação é um processo social de gestores que trocam experiências em conjunto para interpretar suas experiências e compreender os cenários que os têm levado a resolver seus problemas, caracterizando assim um processo contextualizado. Desta forma, tem-se nos momentos de prática profissional, não só a implementação de uma dada teoria ou técnica, mas a exposição igualmente de aprendizagem de uma nova teoria ou técnica, ainda que resultante da atual apenas acrescida de um novo elemento. O autor destaca ainda que a aprendizagem em ação deve ser desenvolvida pelas organizações diante de problemas reais e dilemas, as quais não apresentam soluções claras, na busca não somente do conhecimento a respeito do trabalho, mas também a busca do autoconhecimento, por meio das atividades desenvolvidas na organização. Sabe-se que as funções dos gerentes são compostas de ação e eles normalmente não defendem o inverso.

Portanto, a aprendizagem ocorre por meio da prática, o trabalho é feito enquanto uma nova aprendizagem pode ocorrer e seu foco é discutir o que fazer, quando e como fazer, usando rotinas e artefatos, é um processo que ocorre em grupo, mas inicia-se no nível individual, onde o indivíduo assume o papel de direcionador desse processo de aprendizagem.

Kolb (1997, p. 338) contribui dizendo que sua essência é tal que “perspectivas opostas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, são, todas elas, essenciais para o aprendizado ideal”. Assim, a reflexão e a experiência são entendidas como aspectos integrantes e indissociáveis do processo de aprendizagem na ação.

### **2.3.1 Reflexão**

A maioria das definições sobre reflexão encontradas na literatura relata a reflexão como uma atividade cognitiva produzida individualmente, objetivando a resolução de alguma situação-problema. A reflexão um elemento importante no processo de entendimento dos indivíduos. Além desta, existem outras faces da reflexão,

como a reflexão crítica, que diz respeito ao questionamento de premissas e valores contextuais, a auto-reflexão crítica e a reflexividade prática, que se referem ao questionamento do próprio indivíduo como ser social e a reflexão organizacional, abordada como uma prática desenvolvida em grupo, deixando de lado seu caráter individual, esta, não será discutido neste projeto, daremos mais ênfase na auto-reflexão crítica e a reflexão prática por ter um caráter mais individual, premissa básica para fundamentar este trabalho. Como exemplo tem-se o pensamento reflexivo de Dewey (1959), o autor define logo abaixo o conceito de reflexão que será utilizado neste estudo, envolvendo a análise cognitiva da experiência, de forma individual, a fim de desvendar uma determinada situação-problema.

A reflexão não é simplesmente uma sequência, mas uma consequência, uma ordem de tal modo consecutiva que cada ideia engendra a seguinte como seu efeito natural e, ao mesmo tempo, apoia-se na antecessora ou a esta se refere. (...) Em qualquer pensamento reflexivo, há unidades definidas ligadas entre si de tal arte que o resultado é um movimento continuado para um fim comum (DEWEY, 1959, p.14, apud REIS, 2007).

O conceito de Dewey é semelhante ao conceito de reflexão na ação de Schön (1983, 2000 *apud* SILVA; REBELO 2006 p.4), o qual enfatiza que o conceito foi desenvolvido para auxiliar as pessoas a lidarem com o conhecimento que, muitas vezes, é tácito e difícil de ser estruturado. De acordo com Silva e Rebelo (2006), a reflexão na ação é um procedimento que envolve uma reflexão sobre nossas ações, buscando entender como o ato de aprender através da ação contribuiu para um determinado resultado inesperado.

Corroborantes com esses autores, McGILL e Brockbank (2004, *apud* SOARES 2010, p.44 e 45) declaram que aprender com a experiência exige reflexão, resultando na revisão de situações decorridas, no julgamento das próprias reações, viabilizando a compreensão de novos procedimentos aplicáveis às novas situações. É através desse choque entre reflexão e ação é a fundamento na qual se edifica a aprendizagem na ação.

Para desenvolverem-se, gerentes precisam estimular a capacidade de refletir, que é consequência do ato de pensar na tentativa de estabelecer relações causais entre algo que estamos fazendo, buscando entender as implicações que isso pode provocar na sua vida e tentar atribuir significados a essa experiência. (SILVA; REBELO, 2006 p.12). Os gerentes se deparam com várias *trade-off* e o processo de reflexão pode transformar

essa experiência rica em aprendizagem, influenciará seus parâmetros de comportamento e consequentemente suas atitudes.

Sabe-se que um indivíduo diante de suas ações profissionais prova de uma gama de sensações e para que essas sensações sejam bem absorvidas e transformadas em aprendizado, se faz necessário a utilização da reflexão para tal. Para Silva (2009), o indivíduo “vivencia a prática gerencial de forma racional, não consegue refletir sobre suas experiências porque não incorpora o processo de aprendizagem”.

Daudelin (1996, apud SILVA e SILVA, 2011, p.65) apresenta quatro estágios do processo reflexivo: a) articulação de um problema, b) análise do problema, c) formulação e experimentação de uma teoria para explicar o problema e d) ação ou decisão. De acordo com SILVA e SILVA, 2011 a aprendizagem verdadeira, realmente só acontece no último estágio, o que mostra que ação e reflexão são processos indissociáveis e precisam estar presentes na prática gerencial.

Entende-se que o processo de reflexão pode ser considerado um dos elementos-chave para complementar a relação entre experiência e aprendizagem na ação. A reflexão, alinhada às competências gerenciais se comporta como coparticipante indispensável neste processo de interação da teoria e a prática organizacional.

## 2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diante da alta complexidade nas situações das atividades rotineiras do trabalhador (LE BOTERF, 2003) de hoje, o que se pede a esse profissional é que ele saiba gerenciar tal complexidade. Contudo, ele deve criar renovar e inovar constantemente na busca sistemática pela excelência organizacional.

A complexidade lembra Le Boterf (2003) não deve ser sinônimo de dificuldade. Esta representa as capacidades do indivíduo para enfrentar uma determinada situação, enquanto complexidade são as características objetivas de uma situação/problema.

Dessa forma, não há na literatura uma única definição clara e padrão sobre o conceito da palavra competência. A noção de competência caracteriza-se como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diferentes maneiras. De acordo com Brandão (2007), no final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à capacidade atribuída a um indivíduo ou a uma instituição, para apreciar e julgar certas questões. Por conveniência, o termo veio a designar o reconhecimento da sociedade sobre a capacidade de alguém

pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, em seguida, passou a ser utilizado também para categorizar o indivíduo capaz de realizar um trabalho específico. Ainda segundo o autor, com a Revolução Industrial e o advento do Taylor-fordismo, o termo competência foi incorporado ao ambiente *business*, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel/função.

Etimologicamente, o termo competência vem do latim *competens*: “o que vai com, o que é adaptado a”. Leem-se muitos significados dentro de várias perspectivas e entre diferentes literários abordar-se-á no decorrer deste algumas definições sobre competência.

Para Perrenoud (1999), competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. O autor ainda fala que para enfrentarmos uma situação problema da melhor maneira possível, devemos por natureza excitar a sinergia de vários recursos cognitivos que complementam a maneira a qual agimos, recursos entre os quais, o conhecimento.

Segundo Araújo (2004), vale ressaltar que conhecimento não é um dado, muito menos uma simples informação, o que há segundo a autora é uma relação entre eles, pois um dado pode existir sem se transformar em conhecimento, assim como a informação, em contra partida, para o conhecimento existir é preciso transformar um dado em informação.

Sua dimensão mais abrangente é sem dúvida a noção de competências essências, desenvolvida por Prahalad e Hammel (1990) apud. Ruas (2000), caracterizada por expressar uma dimensão organizacional de competências. Em seguida pode-se enfatizar a dimensão das competências funcionais, tais quais são as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa. Uma terceira dimensão de competência é a perspectiva individual, que tem por base compreender as competências gerenciais. Para as autoras brasileiras Fleury e Fleury (2004) esta pode representar variáveis de input do indivíduo, ou ainda variáveis de output. As variáveis de input são conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo deve deter, e as variáveis de output estão relacionadas à tarefa e podem ser avaliadas observando-se os resultados que definem os padrões de desempenho e determinam o sucesso das pessoas no trabalho.

Essa escola é defendida por Gonczi (1999, apud BRANDÃO, p. 36, 2007), para quem a competência associa atributos individuais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no ambiente de trabalho. A competência aqui é entendida, então, não apenas como um conglomerado de conhecimentos, habilidades e

expressões necessárias para exercer certa tarefa, mas também como o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e em suas realizações.

Le Boterf (2003, p. 95) afirma que se a competência consiste em saber mobilizar recursos é necessário que os mesmos sejam identificados. Dessa forma, os recursos de competência são distinguidos em: “conhecimentos gerais, operacionais e sobre o ambiente; (saber-fazer operacional, empírico e cognitivo), atitudes (atributos pessoais e relacionais) e recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados)”.

Parry (1996, p. 50, apud CRISTINA et. al. 2008) contribui de forma semelhante com o conceito de competência:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um *job* (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, a definição de competência se apresenta através de seus dados principais, o contexto profissional, a ação e suas dimensões, podendo ser identificada a partir da análise de comportamentos dos indivíduos em situações profissionais.

Fala-se em competências como expressão de objetivos de um ensino em termos de condutas ou práticas observáveis; ou seja, o ensino por objetivo. Outra abordagem comumente utilizada erroneamente é a caracterização que busca assemelhar competência a desempenho. Segundo Perrenoud (1999, p. 20):

Desempenho observado seria um indicador mais ou menos confiável de uma competência, supostamente mais estável, que é medido indiretamente. É uma acepção desenvolvida tanto na linguística quanto na psicometria.

Uma concepção clássica sobre competência é que a considera uma faculdade genérica, uma potencialidade de qualquer mente humana. Ou seja, a competência seria uma qualidade ou uma característica intrínseca e natural a cada ser humano.

Tendo por base essa perspectiva, é muito comum que na conclusão desses programas *trainees* ou treinamentos intensivos, crie-se uma fantasiosa expectativa entre os dirigentes e os participantes efetivos desses programas nas empresas, de que os indivíduos que passaram por alguma dessas experiências estariam aptos para atuar de

maneira íntegra em suas atribuições futuras, ou seja, em níveis elevados de competência dentro dessas organizações. Na realidade prática, não é bem assim que os profissionais “alvo” concretizam essa perspectiva. O que se tem visto após esses processos de capacitação é um verdadeiro *gap* entre a aprendizagem e o desenvolvimento das competências necessárias aos indivíduos dessas empresas.

Ruas, (2000) reconhece que os processos de capacitação gerenciados pelas organizações enfatizam, sobretudo, o conhecimento, o que segundo o autor, esse foco é o principal causador do grande intervalo que dificulta a concretização do fomento à competência. O autor enfatiza quando diz:

(...) os processos de formação desenvolvem-se de maneira relativamente distante das condições e especificidades do trabalho, ou seja, distante das condições nas quais as competências vão ser desenvolvidas. Aliás, uma das problemáticas mais críticas na relação entre sistemas de informação e desenvolvimento de competências coloca-se no processo de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho. (RUAS, 2000, p.250).

Segundo Le Boterf (2003), um profissional é competente ao saber administrar a alta complexidade das atividades cotidianas gerenciais. Segundo o autor, a competência está relacionada com as mais variadas funcionalidades que um profissional deve realizar como saber agir com pertinência, saber mobilizar, integrar, aprender e aprender a aprender, saber envolver-se e saber transpor, todas essas variáveis como primordiais para uma caracterização de um profissional competente. Nesta perspectiva, torna-se mais relevante ir além do prescrito, do padrão, ou seja, não se ater apenas ao que se pede, mas mover-se em direção da inovação da descoberta.

No que se refere às competências necessárias ao *trainees* para que possam ingressar nos programas de treinamentos oferecidos pelas organizações não estão tão distantes das mencionadas anteriormente, algumas delas como ser proativo, saber liderar, ter uma boa integração com a equipe, apresentar facilidade em aprender e vestir a camisa da empresa são competências que os *trainees* devem já ter desenvolvido anteriormente ou irão ter que desenvolver durante o processo de treinamento.

Entende-se assim que a competência profissional ocorre quando posta em ação em um determinado ambiente favorável, o domínio do contexto organizacional torna-se essencial, pois “permite que o profissional se adapte à contingência das situações,

‘sinta’ o terreno, considere e ajuste as decisões ou as atividades a serem realizadas e antecipe as reações dos dispositivos e das pessoas” (LE BOTERF, 2003, p. 98 apud SILVA E SILVA, 2010, p.5).

Na seara da formação profissional e do desempenho do indivíduo, a noção de competência não se refere a um conteúdo vinculado a um procedimento, ela diz respeito à ação do indivíduo em uma situação específica, portanto contextualizada, sendo esta mesma ação reconhecida e avaliada por terceiros (HILLAU, 1994; WITTORSKI, 2004, apud FEUERSCHÜTTE, 2006). Em uma interpretação mais ampla, competência se constitui em um processo no qual tais recursos são mobilizados para a efetiva realização da ação (ROSA et al, 2005, apud FEUERSCHÜTTE, 2006).

É a partir dessa perspectiva que os ex-membros da EJA/UFPB serão avaliados a luz do grau da evolução da aprendizagem adquirida durante o processo de aprendizagem em ação.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia é entendida como o conhecimento analítico dos sequenciamentos do processo científico, na dinâmica dos questionamentos acerca de seus limites, oportunidades e possibilidades, (DEMO 1989, apud MARTINS 2004) e simplesmente não deve ser tratada, portanto, como uma discussão sobre técnicas qualitativas de pesquisa, mas sobre formas de experimentar a ciência. Entende-se assim, que metodologia é uma disciplina de caráter instrumental a serviço do conhecimento almejado nas pesquisas; nela, toda questão técnica implica quase que naturalmente uma discussão teórica. Enfim, na verdade a metodologia explica teoricamente como na prática o estudo deve acontecer.

Outra perspectiva importante, que Martins (2004), extraiu do estudo Fundamentos empíricos da explicação sociológica, de Florestan Fernandes (1959), é a que:

[...] se deve estabelecer entre, de um lado, métodos técnicos ou métodos de investigação, ou seja, processos pelos quais a realidade é investigada, ou ainda, as manipulações analíticas através das quais o investigador procura assegurar para si condições vantajosas de observação dos fenômenos e, de outro, métodos lógicos, isto é, os processos de formação das inferências e de explicação da realidade, que Florestan chama de métodos de interpretação. (FERNANDES, 1959, p. 13 apud MARTINS 2004 p. 291).

Neste estudo, realizar-se-á uma pesquisa de campo, cujo objetivo geral será avaliar a contribuição do Programa Trainee da Empresa Júnior no processo de aprendizagem em ação de acadêmicos do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. A abordagem do problema será realizada por meio de uma pesquisa qualitativa, ou também chamada por (GODOI; MATTOS et al. 2006) de “entrevista aberta”; “entrevista em profundidade”.

Segundo Godoi e Mattos (2006, p.306), este estilo aberto de investigação:

[...] permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível.

Gonçalves e Lisboa (2007) corroboram dizendo “que trabalhar qualitativamente significa dar conta de entrelaçar a dimensão pessoal e subjetiva com a estrutura social”. Dessa forma, a subjetividade não pode ser dissociada do modelo qualitativo, estando aquele naturalmente enraizado em sua natureza qualitativa.

Na pesquisa qualitativa a definição amostral de investigação é algo complexo para o pesquisador, que irá determinar o número de pessoas a serem abordadas segundo os propósitos de seu estudo (SIERRA, 1998, apud FEUERSCHÜTTE, 2006). A seleção de entrevistados não segue a critérios objetivos ou demográficos comuns de abordagens quantitativas, porém segue padrões não probabilísticos de representatividade do fenômeno em estudo. Neste contexto Sierra, (1998), apud Feuerschütte, (2006) fala que é preciso definir os critérios básicos para orientar o pesquisador na seleção dos sujeitos pesquisados, segundo os objetivos e os pressupostos teórico-metodológicos da investigação.

O critério para definição da amostra será o da saturação, caracterizada quando o pesquisador não consegue encontrar respostas novas entre os entrevistados ao perceber a repetição de suas respostas. Dessa forma a seleção dos participantes da pesquisa ocorreu de forma intencional, com base em critérios como conveniência e acessibilidade do pesquisador, bem como pela congruência ao perfil individual às características da realidade escolhida para estudo.

Foram realizadas 11 entrevistas com ex-membros da EJA, sendo quatro do gênero feminino e nove do gênero masculino. Os sujeitos pesquisados estão em uma faixa

etária de 20 a 25 anos, solteiros e que ingressaram na EJA em períodos distintos como 1º Período (4), 2º Período (6), 3º Período (2), 4º Período (1), este cenário mostra um maior interesse dos alunos da UFPB pelo programa na fase inicial da graduação. Atuaram em diversos setores como Marketing (3), Recursos Humanos (4), Adm financeiro (3) e Qualidade (3). Hoje atuam no mercado empresarial quatro dos entrevistados, divididos em indústrias, cooperativas de crédito e na prestação de serviços de consultoria, na área acadêmica 3 dos entrevistas realizam atividades ligadas ao ensino e os demais se classificaram como estudantes do curso de Administração.

Os nomes dos participantes não serão divulgados por sigilo, sendo ocasionalmente nomeados de “ENn” os quais ‘E’ simboliza o entrevistado, ‘N’ significa o número da ordem de entrevista com os ex-*trainees* e o “n” simboliza o número do protocolo de discurso do *trainee*.

Em relação ao instrumento de pesquisa utilizado neste estudo, utilizou-se a entrevista semiestruturada, que permite a interação e possibilita as partes envolvidas a comunicar-se entre si e levar os entrevistados a expressarem seus pensamentos, seus sonhos, seus desejos e opiniões no instante em que interagem com o entrevistador, produzindo um resultado de um discurso compartilhado por meio de uma influência mútua entre os atores envolvidos. Além de permitir uma percepção mais acurada em volta das experiências e expectativas de vida dos entrevistados, esta modalidade de pesquisa revela-se como um instrumento adequado a realizações de pesquisas com propósitos semelhantes a este, possibilitando assim investigar o contexto social dos entrevistados, e a suas contribuições para o aprendizado.

Destaca-se no método da entrevista a possibilidade do entrevistador estimular o entrevistado a comunicar-se de forma muito natural e presenciar as respostas face a face com o entrevistado, fragmentando as perguntas sem comprometer a originalidade das respostas obtidas.

No intuito de elaborar uma estrutura de direcionamento para o pesquisador, foi criado um quadro constituído por três dimensões que abordam os objetos desta pesquisa, as dimensões enveredam para o “**Conteúdo da aprendizagem**” identificando “**o quê**” os *trainees* aprenderam, “**como**” ocorreu o “**Processo de aprendizagem**” durante o programa *trainee* da EJA e por fim avalia o “**Desempenho acadêmico**” dos membros da Empresa Junior de Administração da UFPB durante a participação na EJ.

O quadro 1 ilustra de maneira sintética as três dimensões de estudo desta pesquisa definidas a fim de compreender o fenômeno investigado. Cada dimensão está

correlacionada a um grupo de questões com o propósito de responder cada um dos objetivos desta pesquisa. A definição das questões foi realizada a partir de ferramentas já ratificadas de autores conceituados que estudam a temática de aprendizagem em programas *trainees*. O roteiro da entrevista pode ser visualizado no (APÊNDICE B).

**Quadro 1:** Síntese das questões para compreensão do fenômeno

OBJETIVOS	DIMENSÕES	QUESTÕES
Identificar o que os ex-membros da EJA aprenderam no programa trainee da empresa Junior de Administração (EJA) da UFPB;	<b>O quê?</b> <b>Conteúdo da Aprendizagem</b>	1. Conteúdo da aprendizagem dos ex- <i>trainees</i> na EJA. 2. Conhecimentos adquiridos pelos os ex- <i>trainees</i> na EJA. 3. Habilidades desenvolvidas pelos ex- <i>trainees</i> na EJA. 4. Os valores e atitudes que os ex- <i>trainees</i> aprenderam na EJA. 5. O que mais contribuiu para o aprendizado do <i>trainee</i> . 6. O aprendizado na prática/ação dos ex- <i>trainees</i> . <u>7. Situações que colaboraram para o aprendizado.</u>
Descrever o processo de aprendizagem em ação dos trainees da EJA/UFPB;	<b>Como?</b> <b>Processo de Aprendizagem</b>	1. O processo de aprendizagem na EJA 2. Como a EJA facilitou o aprendizado 3. Descrição do papel da EJA no desenvolvimento profissional 4. A experiência de participação na EJA na contribuição da formação de Administrador 5. Situações vivenciadas na EJA que contribuíram para aprendizado. 6. O que aprenderam ao viver essas situações
Identificar as implicações da participação no Programa Trainee da EJA no desempenho acadêmico dos alunos no curso de Administração.	<b>Desempenho Acadêmico</b>	1.O papel da educação formal (curso de ADM) no desenvolvimento profissional do <i>trainee</i> . 2. O desempenho acadêmico no curso durante a sua participação na EJA. 3. Como a EJA facilitou o seu desempenho acadêmico 4. Como a EJA dificultou o seu desempenho acadêmico 5. Dê sua opinião de melhoria sobre a gestão ou estrutura da EJA. O que pode ser melhorado

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2012.

A duração das entrevistas permeou entre 27 minutos à 53 minutos e 29 segundos.

A coleta de dados ocorreu no período de 30 de abril a 21 de setembro de 2012, utilizando um roteiro de pesquisa com questões que nortearam a sua realização, foi utilizado nas entrevistas um gravador eletrônico, pois o recurso facilita a memorização das respostas dos entrevistados e permite ao entrevistador prestar mais atenção nas respostas ao invés da anotação. Os dias e horários eram pré-definidos entre o entrevistador e os entrevistados e o critério para escolha ocorreu pela disponibilidade e conveniência de cada um dos entrevistados.

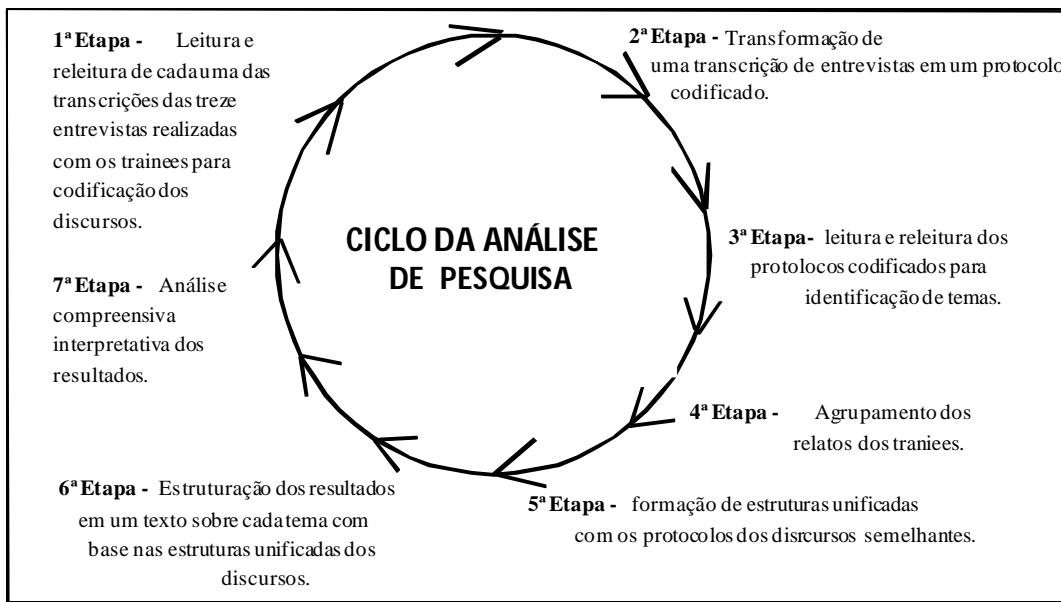
Implica dizer também que inicialmente cada entrevistado foi esclarecido quanto às intenções da pesquisa e dos procedimentos que seriam adotados para a gravação e posterior transcrição das informações.

Após a etapa de transcrição das entrevistas, teve início o processo de análise dos dados. Para esta fase foi estabelecido o modelo usado por Silva (2005), que em seu estudo, realizou a análise dos dados utilizando-se de sete etapas interdependentes e em formato circular. Este modelo auxiliou o pesquisador no processo a desvelar um caminho, por meio da análise da fala dos entrevistados para um significado mais interpretativo, ou seja, que trouxesse mais sentido às informações coletadas.

Esta análise diferiu apenas no que tange a criação literal dos quadros temáticos, uma vez que foi realizada apenas a identificação de categorias nos protocolos e agrupadas em temas a partir da identificação das semelhanças dos discursos.

Assim as etapas citadas podem ser concebidas na figura 2 logo abaixo:

**Figura 2:** Ciclo da análise compreensiva e interpretativa da pesquisa.



**Fonte:** Adaptado de Silva (2005).

Em uma primeira ação ocorreu a leitura e releitura das transcrições das entrevistas para identificar o significado dos relatos dos ex-trainees. A primeira leitura foi feita de maneira a alcançar análises mais superficiais dos principais pontos observados. Já na segunda leitura já eram identificadas palavras-chave que caracterizavam a codificação dos relatos. Tais protocolos tiveram como objetivo facilitar o processo de identificação por categoria dos discursos já transcritos. Em seguida foram agrupados os protocolos com discursos semelhantes e assim dá prosseguimento a última etapa de interpretação dos discursos.

Para destacar os principais trechos, palavras ou expressões, foi utilizado o padrão “**negrito**” como forma de identificar seus significados na busca de compreender sua correlação com o objetivo da pesquisa.

Os discursos captados nesta pesquisa remetem ao pesquisador lembranças de um passado recente, no ano de 2008, de quando também foi trainee da EJA. As expressões e o conteúdo da aprendizagem relatada pelos ex-trainees assemelha-se com a experiência pessoal do pesquisador vivida naquele tempo. Essa identificação permitiu ao pesquisador um respaldo e um aprofundamento ímpar das interpretações dos discursos aqui detalhados, por entender que aprender é refletir na ação.

O capítulo que se segue revela os resultados da pesquisa à luz de cada dimensão analisada neste estudo.

### 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba é formada e gerenciada pelos alunos do curso de Administração da UFPB, foi fundada em 1991, o que a torna a Empresa Júnior mais antiga do estado da Paraíba e uma das mais experientes do país. Atua no ramo de consultoria em gestão, composta por cinco departamentos: Marketing, Administrativo-Financeiro, Gestão de Pessoas, Projetos e Qualidade, que atuam juntamente com a Diretoria Presidente e o Conselho Consultivo.

A EJA atende principalmente o mercado das micro e pequenas empresas, que normalmente não tem acesso a consultoria sênior ao enfrentarem grandes problemas de gestão. A fim de garantir um excelente aprendizado, todo o trabalho executado é acompanhado e orientado por um professor da respectiva área do conhecimento do serviço prestado, visto que esses trabalhos são prestados como consultoria a todo tipo de empresa, embora o mercado maior seja o das micro e pequenas empresas.

Atua no segmento de prestação de serviços na área de consultorias em gestão e tem como missão “lapidar jovens talentos, oferecendo experiência de mercado através de soluções organizacionais que gerem resultados para nossos clientes”. Sediada na própria Universidade Federal da Paraíba, a EJA/UFPB é uma das 20 melhores Empresas Juniores do Brasil, reconhecida com o prêmio Top20 da Confederação Brasileira de Empresas Juniores e a segunda do Nordeste a receber um prêmio de qualidade no nível II, baseada nos critérios de excelência do Modelo de Excelência da Gestão MEG um programa gerenciado pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e disseminado na Paraíba pelo Programa Paraibano da Qualidade PPQ. A EJA atua em todo o estado da Paraíba, com maior incidência de suas atividades e consultorias na cidade de João Pessoa e região metropolitana.

Dentro dos diversos projetos internos que a EJA Consultoria realiza, destaca-se neste trabalho o Programa *Trainee* como objeto de pesquisa na sua relação com o processo de aprendizagem na ação. O Programa *Trainee* da EJA-UFPB foi instituído no ano de 2001, como experimento de redução dos impactos provocados pelo alto índice de *turnover* dos membros e pela falta de licitude e padronização das práticas de admissão utilizadas na época, sendo este atualmente, o único meio de inserção de novos membros à empresa.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão revelados os resultados que surgiram do estudo realizado com *ex-trainees* da Empresa Junior de Administração da UFPB e enfoca as habilidades conhecimentos, os valores e atitudes que adquiriram durante sua participação na EJ, abrange também as contribuições do programa no desenvolvimento como profissional, além de identificar quais os fatores que facilitou e dificultou seu aprendizado na organização pesquisada.

Dessa forma, a análise compreensiva e a interpretação dos resultados caracterizam o processo de aprendizagem em ação vivido pelos *ex-trainees* da EJA/UFPB no contexto de sua prática de trabalho.

As revelações abaixo trazem as percepções dos *ex-trainees* sobre o contexto vivido no programa trainee e dos objetivos a serem alcançados nesta pesquisa.

Os entrevistados classificaram como primordial o papel da EJA na sua formação profissional. Os relatos evidenciam a passagem de um simples estudante a maturidade de um ser profissional. Observa-se que a função social da EJA através da efetividade de seus resultados no desenvolvimento do trainee insere a Empresa Junior como um agente de mudança na vida profissional e pessoal de quem tem a oportunidade de conhecê-la.

Através dos relatos os membros sentem-se lapidados e moldados pela EJA/UFPB, caracterizada nos discursos dos entrevistados como um divisor de águas na vida profissional e pessoal do participante.

(...) eu diria que seria um **papel fundamental** porque o curso de administração ele é teórico, ele ensina as técnicas que foram utilizadas, as ferramentas, mas a parte prática é muito carente ainda, então a Empresa Junior ela me **proporcionou essa parte prática a ter contato com clientes, a ter contato com grandes empresários** isso aí foi de fundamental importância (...) E1.1

Então o papel da Empresa Junior **foi primordial** eu já tinha tido uma experiência, mas muito pequena profissional antes e a Empresa Junior teve esse **papel de formar, me lapidou** já vinha com uma pouca experiência, mas ela foi de fato mesmo um momento que a gente pode **exercer aquilo que era do perfil do administrador** (...) E3.4

A EJA foi a minha primeira experiência profissional então eu falo que **foi um papel importante** porque se eu tivesse começado no estágio em que eu só fosse como todo mundo fala tirar xerox e servir cafezinho eu não ia ter conseguido adquirir o conhecimento as experiências que eu adquirir ao longo desse tempo então eu acho que

**o papel da EJA foi primordial pra me desenvolver pra me empurrar e me inserir no mercado de trabalho (...) E7.2**

O caráter prático da Empresa Junior favorece aos membros uma visão primária, mas real do mundo dos negócios e do funcionamento de uma organização na prática. A EJA possibilita e orienta através de suas práticas internas e das consultorias realizadas pelos membros, conhecimento profissional e maturidade na profissão que deseja seguir pra toda sua vida. É como alguns *trainees* relatam; uma escola de profissionais.

Você vai perguntar isso pra todos e todo mundo vai dizer o mesmo que a eja é um **divisor de águas na sua vida profissional e sua vida pessoal** também você muda algumas atitudes muda alguns valores, na EJA você amadurece você se torna uma pessoa mais atenada com as coisas, mais interessada no curso ela **proporciona um desenvolvimento profissional** fantástico você se torna uma pessoa diferente com certeza você vai sair diferente do que você entrou na empresa Junior. E2.2

A Empresa Junior ela teve esse papel de **mostrar pra gente essa dimensão de como funciona uma organização, como se posicionar no mercado** novamente, eu acho que o papel de **desenvolver um profissional mais capacitado, um profissional diferenciado** e que de fato foi assim, sair da Empresa Junior já direto pra outra organização em que tive um desempenho bom a gente era uma pessoa antes de entrar na Empresa Junior e depois de entrar a gente sai outra e de fato sai. E3.3

A EJA ela **me moldou como profissional**, hoje eu sou um profissional de outra organização e utilizo até hoje conceitos de organização de ferramentas de controle eu tenho das minhas aulas, quê aulas tenho que dá no semestre como é que tá o desempenho dos alunos (...) E5.3

(...) foi papel de **orientador** mesmo vamos supor que a EJA é uma pessoa e não uma empresa seria sabe aquela pessoa que **marcou a sua carreira** foi a EJA, aquela pessoa que me disse o momento em que eu tinha que parar porque eu tava muito estressada foi aquela pessoa que me disse ao contrário você ta muito relaxada vá fazer mais coisa, vá dá mais gás, **se a EJA fosse uma pessoa teria sido um professor de verdade** né, literalmente um professor fez **papel de escola** mesmo é uma segunda escola, escola dentro da universidade é a escola da prática exatamente. E6.5

#### 4.1 O CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM DE UM *TRAINEE*

Nesta seção será apresentado o conteúdo da aprendizagem dos participantes do programa *trainee* da EJA Consultoria e responderá a primeira dimensão citada logo acima.

##### 4.1.1 O aprendizado dos *trainees* da EJA

Observa-se que a participação no programa ratifica ainda mais o que é visto na sala de aula e favorece a crescimento do ser como profissional. Ao serem indagados sobre o que aprenderam durante a sua participação na Empresa Junior de Administração os ex-membros responderam:

(...) apendi muito também a parte do **conhecimento em administração**, a gente vai vendo de acordo com os períodos e na EJA tem a consolidação de diversas áreas então processo de conhecimento é muito intenso... E3.2

(...) eu acho que todo mundo mais aprende é exatamente como **visualizar o que a gente aprende na sala na prática**. E6. 1.

(...) não só aquelas atividades, a uma **ferramenta** que o professor passou **como também até um conceito que o professor explica** você às vezes você ta numa atividade e diz eita! “Aquilo que o professor disse na sala eu to conseguindo visualizar aqui” eu acho que a EJA ela te dá muito esses estalos, **exatamente o que você vê na sala você consegue colocar na prática de maneira geral as teorias de administração**. E6.2

(...) apendi sobre **algumas áreas da administração** eu to finalizando o curso e eu não consegui nenhuma disciplina que me ensinasse o que eu apendi durante o meu período na EJA. E7.2.

Os relatos revelam que os ex-*trainees* têm a oportunidade de praticar intensamente na EJA os conhecimentos em Administração, ou seja, aprendizados próprios para Administradores, que são dados em sala de aula, proporcionando assim uma aplicabilidade de conceitos adquiridos nas aulas e um maior e melhor entendimento sobre tais temas.

Observa-se ainda nos discursos dos *trainees* que a participação na EJ favorece o autoconhecimento de uma melhoria profissional contínua e por entrarem muito jovens

na Empresa Junior e sem vivência de mercado acreditam que a EJA favorece um amadurecimento pessoal e profissional considerável, mudando seus constructos e maneira de pensar sobre a vida e sobre as coisas. Isso fica evidenciado nos seguintes relatos:

Eu aprendi a ter **posturas mais profissionais** porque você não tem essa ideia ainda tão bem fundamentada na sua vida passei também a **lidar melhor com situações adversas** que exigi de você ter um jogo de sintura, exigi de você algo pra contornar aquela situação. O aprendizado que a gente adquiriu na empresa Junior ele se baseia em questão de você da sua **maturidade** mesmo, você quando entra na empresa Junior você se torna uma pessoa mais madura, então assim a partir do momento que você entra na eja você **amadurece** muito e fica com a cabeça mais adulta e passa a ter uma **postura mais profissional** mais adulta para lidar com esses desafios do mercado. E2. 1.

(...) eu acho que isso daí foi algo que me marcou muito ter essa **postura profissional** ter essa relação com os clientes esse posicionamento mesmo de profissional no mercado de trabalho, eu acho que isso foi o que de fato eu aprendi com a prática (...) E3.1

Primeiro o **autoconhecimento** saber o que você precisa melhorar e saber que você tem as ferramentas para melhorar naquela empresa, de uma maneira geral aprendi essa parte de **amadurecimento profissional**. E5. 1.

Contudo, a vivência prática das teorias em Administração da sala de aula, sentimento de um amadurecimento profissional e pessoal e o reconhecimento de suas deficiências e demandas pessoais são aprendidos pelos *trainees* durante sua participação no programa e no ingresso à empresa. O fato deste aprendizado sobre os conceitos administrativos alinhados a prática da ação favorecem a emersão de novos conhecimentos.

#### **4.1.2 Os conhecimentos que os *trainees* adquiriram na Empresa Junior**

Os relatos apontam uma padronização muito enraizada sobre os conhecimentos adquiridos na EJA e indicam um aprendizado sobre ações próprias de Administradores. Dessa forma, aprendem as atividades executadas por esse profissional no dia-a-dia da Empresa Junior em diversas áreas do conhecimento, como por exemplo: Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Projetos.

Conhecimentos em sistemas de informação como o *Project*, utilizado no planejamento das consultorias, sistemas de análise estatística como o SPSS, que

oferecem tabulações em pesquisas de mercado, o *Corew Drew* na contribuição das criações visuais e expertises sobre o próprio Excel, foram relatados pelos entrevistados como alguns dos conhecimentos adquiridos no decorrer do programa.

(...) na eja a gente **conhece todas as áreas com mais profundidade** e passa a atuar nelas também então o grande conhecimento que a eja proporciona para os graduandos é isso ai de você conseguir **conhecer melhor o curso**, conhecer melhor a área que você ta entrando aonde você vai poder atuar no mercado (...) E2.5

(...) **muito software** a gente aprendeu a mexer no **Project**, no **SPSS**, foi também aonde eu aprendi mais habilidade com o **Excel** e assim esse tipo de conhecimento foi muito válido também com o **Corew** que foi um software muito importante também (...) E3.5

Ainda, os ex-*trainees* relatam que os conhecimentos adquiridos durante suas participações no programa foram também na esfera do profissional administrador, como práticas de gestão voltadas ao planejamento de gestão, geração de indicadores e práticas ligadas ao gerenciamento de pessoas, como avaliação de desempenho, elaboração de Plano de Carreira e descrição de cargos.

(...) como eu fiz muita consultoria na área de **planejamento estratégico** foi o conhecimento assim que realmente foi bem consolidado na empresa Junior devido ao numero de consultorias e o foco maior nessa área de planejamento estratégico. E3.7

(...) **criar indicadores** para o departamento, **avaliação de desempenho** que já existia **plano de carreira, descrição de cargos** (...) E5.7

E ainda relatam:

(...) de maneira geral **as teorias de administração**, vamos dizer assim as principais ferramentas, por exemplo, **planejamento estratégico, ferramentas de qualidade, ferramentas de marketing** eu acho no geral você consegue aplicá-los na prática. E6.7

(...) principalmente na **gestão de projetos** foram conhecimentos que eu tive que aprender a absorver em função do cargo. Foram atividades e conceitos que fui aprendendo durante a EJA e de outros departamentos também até pela **convivência** né da diretoria **recrutamento e seleção, avaliação de desempenho** né que eram coisas que eram de outros departamentos, mas que a gente participava,

é **identidade visual**, eu sei de todas as ferramentas de identidade visual numa organização até os próprios **controles financeiros** mesmo que cada departamento tinha, então foram conhecimentos que a gente teve que adquirir, que na verdade teve que se aprofundar, adquirir a gente adquiriu na sala, a gente teve que se aprofundar pra poder desempenhar o trabalho. E6.8

(...) o departamento que eu mais aprofundei meu conhecimento foi na **área de qualidade**, que era uma área desconhecida por mim, mas eu também tive uma visão geral da administração mesmo, de todas as áreas, das áreas de **recursos humanos, finanças, de como elaborar um plano de negócios**, então assim foram vários conhecimentos todos focados na própria administração mesmo. E7. 3.

Percebe-se assim que as atividades práticas realizadas na Empresa Junior de Administração estão condizentes com a área de atuação destes acadêmicos, caracterizando um forte aliado na aprendizagem dos participantes deste movimento.

Por fim, percebe-se que a convivência prática na relação *Trainee - Trainee*, *Trainee - Meio social* e *Trainee - Professor* contribuem à aquisição de novos conhecimentos como elaboração de planos de negócios, controles financeiros e como desenvolver uma identidade visual para uma organização são destacados nos depoimentos dos entrevistados. É sabido que este cenário somado ao relacionamento recíproco da troca de conhecimentos é propício para o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais necessários para o *trainee* sobreviver no programa e desenvolver sua carreira profissional.

#### **4.1.3 As habilidades que os *trainees* desenvolvem na EJA**

As habilidades desenvolvidas na Empresa Junior são típicas de ambientes com um alto nível de “excesso de gestão”. Ou seja, percebe-se que a EJA é um ambiente de muita cobrança por resultados, ambiente este, segundo os entrevistados serve como estímulo assim que os membros aprendam a agir melhor e tomar decisões em momentos de muita pressão. Observamos essa afirmativa através das citações abaixo:

Com relação à habilidade o primeiro ponto que eu acho interessante falar é você **lidar melhor sob pressão**, é você **tomar decisão sobre pressão**, então a empresa Junior ela lhe proporciona situações inúmeras que você tem que resolver naquela hora, tem que pensar naquela hora. Também adquiri como **falar em público**, também a questão de você saber **trabalhar em equipe** porque num é todo

mundo que consegue se dá bem em equipe consegue e relacionar bem então assim, ela proporciona isso também foi um aprendizado muito interessante. E2.9

(...) primeiro a gente aprendeu desde o trainee a conviver em grupo, **o trabalho em equipe**, porque a gente era alocado no grupo e a gente tem que aprender a desenvolver isso (...) E3.1

(...) apendi a questão de me **relacionar com pessoas diferentes de mim**, consegui **gerenciar o meu tempo, a minha rotina**, também consegui **trabalhar sobre pressão**, trabalhar com curto prazo, habilidade de **falar em público** foi muito boa porque a gente passava por isso durante o trainee e também dentro da empresa nas negociações com os clientes, em eventos, eu acho que essa questão de **trabalhar em grupo** eu acho que tem que ter habilidade pra conseguir fazer isso porque não é fácil você trabalhar com pessoas que são diferentes de você, é também a questão de gerenciamento de tempo, eu acho que você tem que ter uma habilidade gigantesca pra gerenciar o seu tempo, pra conseguir conciliar a universidade, a empresa, suas consultorias e sua vida pessoal, então assim eu acho que foram as habilidades bem significativas, assim dentro da EJA. E7.10

Também através dos relatos, pode-se concluir que o ato de falar em público, ou seja, a prática da oratória é muito desenvolvida no ambiente da EJA, os entrevistados enfatizam a necessidade desse desenvolvimento no momento das negociações junto aos clientes, para que aumentem seu poder de barganha e convencimento. A habilidade de liderar pessoas foi ressaltada por vários entrevistados, e revelou que as experiências vivenciadas na EJA durante a graduação estimulou os participantes a liderarem equipes e classifica sua vivência nesses momentos como um dos mais importantes de sua jornada na EJA.

Entende-se, assim, que o ambiente Junior favorece o trabalho em equipe e esse sentimento de liderança está muito presente entre os membros e contribui concomitantemente com o aprendizado de saber trabalhar em equipe. Observamos esta afirmativa através das citações abaixo:

Também foram muitas, mas o que eu destaco bastante foi **desenvolver negociação** porque eu acho a gente assim do setor de marketing na área de marketing fazia muito isso conversar com o cliente essa postura profissional na negociação e também **oratória** a habilidade também de **comunicação** com os clientes externos e com os clientes internos no caso os membros, isso era algo muito importante também, destaco a **liderança**, liderança que eu acho que foi um ponto muito importante, você ali ainda na graduação ter que **lidar com uma equipe**, aprendi também a lidar quando fui diretora acho foi um momento muito importante pra mim, **você lidar com uma equipe**, lidar projetos (...) E3.11

(...) tem que encarar a realidade do mercado então assim desde as nossas bases de como se vestir, de como **falar em público** então tudo isso é visto durante o trainee e quando você já ta dentro da empresa, assim a questão de **liderança** e **trabalhar em equipe**. E4. 1.

A primeira habilidade que me vem à mente é **agir sob pressão** a gente sabe que isso é bastante importante no meio empresarial você saber lidar com a pressão, usar a pressão a seu favor nem sempre é fácil. Pude desenvolver muitas coisas, principalmente no trainee, por exemplo, **oratória, liderança**, principalmente **trabalho em equipe** na EJA a gente sabe que a rotatividade é muito grande, mas nem por isso a qualidade do serviço ela abaixa, porque as pessoas que entram na empresa Junior já entram com esse pensamento de trabalhar em equipe. E1.9

A primeira delas foi a **oratória** é algo que a gente deve desenvolver, não existe um administrador que não saiba falar em público. O **relacionamento interpessoal**, as personalidades das pessoas eram muito diferentes então de vez em quando eles se chocavam, a parte do relacionamento interpessoal eu aprendi na EJA. E5.5

Ah, Rapaz eu tive que aprender a **trabalhar com pessoas**. Eu tive que desenvolver essa habilidade, tem que ter uma boa **comunicação** com todos, você tem que ser imparcial em alguns momentos e parcial em outros tem que saber ter esse jogo de cintura e basicamente isso eu acho, **capacidade de lidar com pessoas de interagir com elas** e principalmente **motivá-las** a fazer o que você planejou. E8.8

Contudo, os depoimentos dos ex-*trainees* sobre as habilidades adquiridas no processo seguem o que os estudos já apontam como fatores chaves de habilidades e competências desenvolvidas nos programas *trainees*. Essas habilidades desenvolvidas pelos trainees durante o programa revelam características próprias dos Administradores como espírito de equipe, saber trabalhar sob pressão, ter bom relacionamento interpessoal e boa oratória.

Exatamente nestes momentos de desenvolvimento de habilidades e competências que os valores e atitudes dos membros são postos a prova e revelam quais valores, atitudes e comportamentos são adotados e absorvidos pelos participantes *trainees*.

#### **4.1.4 Os valores e atitudes que os trainees aprenderam na EJA**

O ambiente organizacional e a própria cultura organizacional frequentado e apresentado pelos e aos trainees favoreceram o enraizamento de algumas culturas já

predominantes no ambiente de trabalho da EJA, valores como ética, responsabilidade, comprometimento e proatividade fazem parte do conjunto filosófico do membro da EJA Consultoria.

(...) assim o que me vem à mente também é a questão da **ética**, tendo em vista que apesar de ser estudante, de ser jovens, mas esse perfil da ética assim era bem presente na empresa. Também a questão da **responsabilidade** com os prazos, da responsabilidade do cargo que você ocupa também das suas atividades... E1.13

(...) minha experiência eu percebi muito a questão da **ética** e trabalhar sempre prezando satisfação do cliente a **satisfação das partes interessadas** eu assim eu percebi algo muito interessante em relação à ética... E2.10

(...) então eu acho que **ética** é um valor assim que a gente vê muito porque a gente precisa muito de manter as consultorias e informações em sigilo, **comprometimento** que é algo que de fato requer muito e em termos de atitude eu acho que **proatividade** que na EJA a gente tem quer ser muito pró-ativo, tem que ta sempre fazendo assim por primeiro... E3.11

(...) eu acho que assim o **profissionalismo** quando você entra na Universidade você obrigatoriamente tem que ser, porque você ta se formando numa profissão então é um profissional, **pontualidade, ética, compromisso com excelência** eu acho isso na universidade inteira você é desafiado a ter esse compromisso com excelência... E6.14

Valorizar as pessoas, ter humildade também são valores adquiridos pelos *trainees* durante o processo do programa e no ingresso à empresa. Isso é ratificado através dos relatos de E7 e E8.

Eu acho que um valor que é muito importante que você vê ele na prática quando você entra na empresa é a questão da **ética**, a questão da **valorização das pessoas** que tão ali no seu dia-a-dia que estão com você, a questão da **humildade de você saber reconhecer** quando você ta errado e é também saber assim trabalhar melhor com as pessoas, saber as diferenças. E7.15

(...) a amizade muito forte o trabalho em equipe você **valorizar o trabalho das pessoas** e você saber da importância dela cada uma tem seu papel aqui dentro e tem que tá todo mundo bem alinhado pra que a gente consiga alcançar nosso objetivo então de valor mesmo de acreditar nas pessoas de acreditar em cada trabalho de cada um ter sua importância eu acho que é basicamente nesse sentido ai. E8.11

No que tange os valores e atitudes desenvolvidas na Empresa Junior de Administração temos como resultado a ética, profissionalismo, proatividade, compromisso e valorização das pessoas como norteadores dos princípios filosóficos dos ex-trainees da EJA/UFPB.

#### **4.1.5 O que mais contribuiu para o aprendizado de um *Trainee* da EJA**

Buscou-se, nesta pesquisa, identificar o que mais contribuiu com o aprendizado dos ex-trainees durante a participação na EJA, esta busca justifica-se pela necessidade de definir quais os principais facilitadores do aprendizado na EJ de Administração da UFPB. Os relatos de E1 e E4 trazem o trabalho em equipe como principal ator no processo de facilitador do aprendizado na EJA Consultoria. É o que mostram as citações abaixo:

Eu acredito que foi pra mim o **trabalho em equipe**, eu aprendi lá a trabalhar em equipe a respeitar a pessoa que estava trabalhando do meu lado a conhecer seus defeitos a conhecer suas limitações né da mesma forma as pessoas reconheciam isso. E1.16

O que mais contribuiu eu acho que foi o **trabalho em equipe** foi muito algo que assim eu vejo que hoje como profissional me destaco um pouco nisso é algo que realmente eu acho que foi muito bem lapidado na empresa Junior. E4.9

Os discursos revelam que o trabalho em equipe favorece o respeito mútuo no ambiente de trabalho, o autoconhecimento e as trocas de experiências no contexto da organização contribuem para um melhor aproveitamento do aprendizado adquirido nas atividades práticas da empresa.

Já os discursos de E5 e E6 apresentados a seguir, indicam que o maior contribuinte no processo de aprendizagem na Empresa Junior é a pressão por resultados imposta pelos próprios membros da EJ. A cobrança por resultados, segundo os relatos dos ex-trainees, favorece ao aprendizado na medida em que, com a cobrança gera-se uma expectativa de entrega e esta, por sua vez, gera um sentido de “**eu vou dá o meu melhor**” e este senso segundo os relatos abaixo contribui positivamente com o aprendizado. É o que se vê em:

A EJA contribuiu no sentido de me **pressionar por resultados** e fazer com que eu conseguisse ter a habilidade de não deixar nenhum dos dois lados desequilibrados fazer um bom trabalho na EJA e ser um bom aluno na Universidade, pois os dois iriam contribuir para o meu futuro acredito que o que mais contribuiu foi essa **cobrança** que a eja tem **por resultados**. E5.9

O que mais contribuiu foi a **pressão por resultados**, pelo menos comigo funcionou como um motivador sabe **tem gente dependendo de mim então eu vou dar o meu melhor**, então eu acho que ai foi o que contribuiu com o meu aprendizado. E6.15

Através do relato de uma experiência vivida por E6, pode-se compreender o cenário vivido pelo *trainee*. Segundo os relatos abaixo, é exatamente em momentos de pressão que eles mais aprendem. Constata-se ao dizer que:

Eu acho que na **época que eu tava sozinha no departamento de projetos** foi bem difícil, só tinha eu de analista, diretora e consultora, então foi um momento muito difícil porque a **diretoria cobrava, os consultores cobravam** e ai eu tinha que responder, eu tinha que cuidar de todas as propostas tinha que observar todas as planilhas do Project, as planilhas de custos, tinha que da conta dos manuais de serviços, de fazer as coisas internas do departamento, premiação, prática do “grilo”, então assim **foi um momento difícil quando eu fiquei sozinha no departamento** (...) E6.18

Outro discurso que emergiu das entrevistas, foi a indicação de que as situações/cenários/contexto oferecidos pela EJA contribuem para o aprendizado dos participantes da EJ. As situações que foram postas aos ex-*trainees* caracterizam-se um ambiente muito dinâmico, onde as decisões são tomadas muito rápidas e as mudanças hierárquicas acontecem com muita velocidade, influenciando assim uma necessidade pessoal do trainee se desenvolver. O próprio programa trainee foi citado como uma situação contribuinte do aprendizado de E7 e E9 os mesmos julgam as aulas ministradas pelos membros efetivos da empresa como fatores contribuintes do aprendizado:

Acho que **as situações que eu fui colocado na eja** e também a necessidade de me desenvolver, tinha entrado recentemente na empresa menos de um mês e já fui alocado pra ser consultor líder da consultoria comecei a ter que me desenvolver a partir desse momento já e ai entra já a questão da **necessidade pessoal de você se desenvolver** pra você atingir aquele objetivo atingir de acabar aquela consultoria acabar bem a consultoria prezar o nome da empresa (...) E2.13

(...) eu acho assim que o próprio programa *trainee* foi assim o que deu o impulso pra que eu enxergasse varias coisas que eu podia realizar durante o meu período dentro da EJA. As próprias aulas que a gente tinha durante o programa *trainee*, com os membros é também a questão de saber lhe dar com as outras pessoas também de correr atrás e não eu vou, eu vou tentar aprender isso, vou ter que fazer porque a gente ta precisando, a gente tem um prazo então assim eu acho que a realização do plano de negócios durante o programa de *trainee* foi assim o ápice do aprendizado, em todas as áreas. E7.19

Bom, o que mais contribuiu eu acho que foi o **ambiente de trabalho que a eja proporcionou** a EJA proporciona um ambiente extremamente **dinâmico**, um dia você é consultor outro dia pode surgir um **oportunidade** de você ocupar um cargo de diretor e a partir daí você tem que ter um censo de adaptação muito grande, então eu acho que o ambiente de trabalho que a EJA proporciona desde o **programa trainee** onde a gente é condicionado a trabalhar sob pressão onde a gente tem que criar onde tem que inovar pra sair bem numa avaliação de programa trainee e consequentemente ser efetivado na empresa (...) E9.25

Contudo, os fatores contribuintes com o aprendizado dos trainees mais relatados foram trabalho e o espírito em equipe, trabalhar em ambientes sob pressão e por último os cenários e as situações onde os *trainees* são inseridos e desafiados. Segundo os relatos estas variáveis influenciam fortemente a relação do individuo e o aprender e no momento em que funcionam como “enzimas catalisadoras” do aprendizado e contribuindo assim com o conhecimento prático/teórico de um *trainee*.

#### 4.1.6 Discussão dos resultados

As abordagens trazidas anteriormente mostram a visão de ex-trainees quanto a dimensão do conteúdo da aprendizagem adquirida no programa. O Quadro 2 segmenta estas abordagens relacionadas a esta dimensão de estudo, as variáveis e aos atributos de cada variável mencionados pelos entrevistados.

**Quadro 2:** Síntese do conteúdo do aprendizado dos ex-trainees.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	ATRIBUTOS
O CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM	Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de Informação como (Project, SPSS, Corew Drew, e Excel)</li> <li>- Práticas de gestão (Gestão de indicadores, Avaliação de Desempenho, Plano de Cargo e Carreira e descrição de cargos, plano de negócios, e controles financeiros).</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em ambientes sob pressão.</li> <li>- Espírito de equipe.</li> <li>- Desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal.</li> <li>- Falar em público</li> <li>- Liderança.</li> </ul>
	Valores e Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética.</li> <li>- Comprometimento.</li> <li>- Responsabilidade.</li> <li>- Proatividade.</li> <li>- Valorização das pessoas.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

De maneira geral, observa-se que os conhecimentos adquiridos na Empresa Junior de Administração são direcionados e objetivos, voltados à aprendizagem em administração geral, construídos através do desenvolvimento da prática em ação. Como citado anteriormente, Silva (2009) destaca que um dos critérios fundamentais de aprender na ação é que os indivíduos devem refletir sobre suas experiências com outros atores em projetos de aprendizagem para construir uma teoria sobre algum resultado de uma ação. Para o autor,

[...] a aprendizagem na ação ajuda no desenvolvimento de **habilidades de administração geral** e no pensamento estratégico quando os executivos necessitam exercer a liderança diante de problemas complexos que ainda não têm solução. (SILVA, 2009 p.165).

O autor citado ainda comenta que “aprender na ação é um processo social de gerentes e trabalhadores que interagem em conjunto para revisar, interpretar suas experiências e compreender as situações que os têm levado a solucionar seus problemas” (SILVA, 2009, p.165) geralmente cotidianos, revelando assim sua característica de processo contextualizado.

Luz (1999, p. 57) destaca algumas habilidades que são avaliadas nos candidatos à vagas de trainee e que foram ratificadas nos discursos dos candidatos no dinamismo do programa e nos momentos de maiores tensão e cobrança por resultados como relacionamento interpessoal, trabalho sob pressão e trabalhar em equipe:

O candidato a trainee para ter êxito nos processos de seleção, além do domínio de outro idioma e da informática, precisa reunir algumas competências e características de personalidade e comportamento, tais como: gosto por desafios interesse em aprender, **bom relacionamento interpessoal**, criatividade, ambição, foco no cliente e nos resultados, visão estratégica e saber trabalhar **sob pressão e em equipe**.

Os valores e atitudes relatados pelos entrevistados refletem a perspectiva comportamental do *trainee* e a preocupação da manutenção da imagem disseminada perante os professores, alunos do curso de administração e clientes.

Contudo a aprendizagem está ligada diretamente à absorção de novos hábitos, conceitos, valores, atitudes e comportamentos advindos sempre após um treinamento ou novas experiências, sejam individuais, grupais ou organizacionais. De acordo com Kim (1993), aprender nada mais é que adquirir novas condutas ou modificar condutas já existentes.

## 4.2 DESCOBRINDO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS TRAINEES

Nesta seção será apresentado como ocorreu o processo de aprendizagem dos participantes do programa *trainee* da EJA Consultoria e responderá a segunda dimensão desta pesquisa citada no item 4 logo acima.

### 4.2.1 Descrevendo o seu processo de aprendizagem na EJA

Os relatos mostram que o processo de aprendizagem na EJA inicia-se desde a seleção do candidato, o que se configura um dos desafios que motivaram os ex-trainees a aprenderem, principalmente com as dinâmicas de grupo. Outra perspectiva do processo de aprendizagem é a fase do programa *trainee*, a qual são oferecidas aos candidatos aulas em formato de seminários ministradas pelos próprios membros. Como parte integrante do processo de aprendizagem foi citado também a busca pelo conhecimento através de consultas aos professores orientadores, e leituras sobre os

diversos temas necessários para a execução das atividades e nos momentos de *Trade off*. Também foi presente nos discursos dos ex-trainees o processo de gestão do conhecimento realizado entre os membros o qual são repassados os conhecimentos já integralizados participantes mais experientes. Pode-se visualizar com mais clareza através da leitura das citações abaixo:

O processo de aprendizado na Empresa Junior ela já **começa desde a parte da seleção**, então é uma bateria de exames onde a gente era testado a todo o momento, tipo dinâmicas com testes escritos de conhecimento, depois vem a **parte das aulas**, onde eram abordas vários temas, dinâmica de grupo, cursos de oratória, de negociação...  
E1.19

Contando o processo do inicio assim a gente participou das **dinâmicas de grupo**, teve as **aulas no trainee** também que contribuiu muito para que a gente entrasse pelo menos com alguma visão mais formada sobre o curso então nesse processo de aprendizagem, entra também o *trainee* ele é uma ferramenta importante pra começar a construir uma postura profissional a partir daí das aulas, das dinâmicas das atividades que eram passadas pra gente, você entra na empresa você é alocado numa **consultoria** você tem que **estudar sobre o tema, ler mais** quando você tem que desenvolver um projeto interno na empresa, então é assim são várias atividades são várias situações que você realiza para aprender mesmo. E2.17

Então o processo de aprendizagem ocorreu primeiro com o **repasse de informações** dos membros, porque a gente tinha essa política de mostrar como é que funcionava de fato, então havia muito esse repasse de conhecimento na nossa diretoria havia sempre esse **processo de sucessão, de gestão do conhecimento** bem consolidada, mas também como é muito na prática quando você se depara com uma consultoria aquela primeira consultoria é sempre a consultoria assim mais difícil porque você ainda não tem tanta experiência prática, mas quando você vive de fato você vai buscando lapidar seus conhecimentos, **ler e entender sobre o assunto.** E3.20

Ocorreu desde o momento que eu fiz a inscrição, comecei o *trainee*, eram aulas diárias que a gente tinha todas as tardes, e durante essas aulas a gente **aprendia com as outras pessoas** que já faziam parte da empresa, que eram nossos professores e eles **passavam pra gente o conhecimento** que eles tinham, a gente **tinha a aula e tinha a parte prática** que era o **estudo de caso, as apresentações dos projetos** depois que saiu o resultado a gente, assumiu uma função na célula e daí a gente **estudava mais sobre os serviços** que eram oferecidos pela empresa. Quando surgiam dúvidas a gente procurava um professor, **procurava alguém que já tinha feito aquele serviço ia procurar relatórios antigos** era sempre assim, era um ajudando o outro, com o auxilio de professores. E4.19

eu fiz muitas consultorias na área de planejamento estratégico, mas no fim do meu período na EJA eu fiz uma consultoria de recrutamento e

seleção na área de Recursos Humanos, então eu nunca tinha feito consultoria nessa área, tinha uma experiência grande na área de planejamento e tive que estudar, estudar técnicas de entrevista, estudar como é que era as percepções do candidato, então como era também buscando esse conhecimento em livros, com os professores que estavam nos auxiliando, que sempre havia essa interação com os professores. E3.21

(...) olha a primeira parte da aprendizagem que acontece na EJA é justamente no trainee, a gente então a gente aprende no trainee, a gente recebe um conhecimento sobre áreas de administração. A Segunda foi a parte do exemplo, quando eu via os membros da EJA a forma como eles se vestiam, a forma como eles ministram o assunto, eu acabava usando aquilo como exemplo, quando eles iriam me testar e a terceira etapa, a prática acho que o aprendizado da gente desde escola é sempre assim que mostra o que é depois mostra um exemplo e depois te faz praticar, então isso fecha um ciclo de aprendizagem. E5.17

As atividades práticas que eram oferecidas através de consultorias e tarefas internas foram relatadas pelos ex-trainees como parte do processo de aprendizagem. Uma perspectiva muito característica do MEJ são os eventos de encontros entre as empresas juniores dos estados, nestes eventos o *benchmarking* é muito utilizado no processo da aprendizagem, defendido e disseminado entre todos como um método muito eficiente de se adquirir conhecimento prático e teórico.

(...) eu acho que o aprendizado começa no trainee, que é a aquele aprendizado de nivelamento certo o segundo, que foi assim eu entrei como consultora da qualidade, então eu vou chamar de aprendizado de reconhecimento Porque eu fui reconhecer a área da qualidade que foi a área que eu fui alocada, então eu fui ler sobre ferramentas da qualidade (...) E6.24

Quando a gente entra em uma empresa Junior a gente passa por muita dificuldade que só faz a gente crescer, eu entrei no departamento da qualidade e não sabia o que era mal sabia o que era qualidade, então eu tive que correr atrás, tive que pegar livros, ir atrás de professor e entender onde que eu tava, o quê que eu tinha que fazer, a minha primeira consultoria também foi mapeamento de processos que era assim totalmente desconhecida até pra própria empresa a gente nunca tinha realizado uma consultoria nessa área, então eu fui e busquei o aprendizado. E7.23

O processo de aprendizagem começou no trainee em que a gente tinha as aulas, nós éramos submetidos a dinâmicas, a preparar uma proposta, falar em público, a gente tinha que apresentar seminários, então esse processo foi o inicial pra gente conseguir realmente entender como era o funcionamento da empresa e ai quando a gente entrou na empresa que eu entrei no departamento da qualidade a gente era incentivado a pesquisar sobre a área que a gente estava; ler

**livros**, a participar de seminários, a gente fez muito evento também dentro do movimento, a gente participava de muitos eventos eu logo que entrei com uma semana eu participei de um evento em que eu consegui **fazer um benchmarking** e aquilo me ajudou muito a adquirir conhecimento até a elaborar algum projeto pra dentro da empresa pra ajudar então foi importante essa questão de assim eu mesmo **tomei a iniciativa de ir atrás do conhecimento a gente era incentivado, mas ninguém chegava e olhe leia ai isso aqui a gente era incentivado, mas tinha que correr atrás.** E7.21

Analizando os discursos dos participantes da EJA/UFPB pode-se concluir que o processo de aprendizagem dos trainees ocorre no nível individual e coletivo. Pode-se entender melhor o aprendizado no nível individual quando os trainees citam que eles mesmos vão atrás do conhecimento através das leituras, ou quando falam que ficam observando a forma como os membros atuais da EJA se comportam diante das apresentações e dos treinamentos.

Ao nível coletivo visualiza-se, por exemplo, quando relatam que buscam o conhecimento através da troca de experiências com outros participantes do MEJ no intuito de resolver uma situação-problema, nos próprios eventos do MEJ onde os membros trocam experiências vividas em sua empresa e buscam melhorias através do *benchmarking* com outras EJ's.

#### 4.2.2 A EJA como promotora da aprendizagem

Nos relatos desta seção, as ferramentas oferecidas pela empresa e os métodos de trabalho apresentados aos *trainees* são classificados como facilitadores do aprendizado dos participantes do programa. O incentivo oferecido aos trainees também revela-se como um promotor do aprendizado, principalmente nas consultorias, as quais os membros encontravam cenários pessimistas no decorrer do processo. Tudo isso pode ser ratificado através dos relatos dos ex-*trainees* logo abaixo:

Ela **dispõe de várias ferramentas e de vários métodos** para que você possa aprender, então assim tem as consultorias quando você começa uma consultoria e você conversa com o professor orientador então você já vai começar saber mais sobre aquele tema e também em **situações que você passa na empresa.** E2.27

Então a empresa facilitou de diversas formas, primeiro que **incentivava muito**, então assim esse incentivo essa determinação que os membros passavam pra agente, que a gente tinha que realmente dar o nosso melhor, também a EJA nos colocava em **cenários**, nos

colocavam em empresas que estavam com algum problema ou que precisava de alguma intervenção ali no caso uma consultoria pra realmente melhorar o seu desempenho, então com essas oportunidades que eu acho que realmente foi isso, **foram as oportunidades dadas** que fizeram a gente aperfeiçoar o aprendizado e pessoas que repassavam esse conhecimento nos treinavam, nos capacitavam foi o meio de facilitar esse aprendizado. E3.28

(...) foi o  **contato que ela proporcionou** pra gente **no mercado** assim, a prática mesmo não só, porque a gente não aprende só vendo a teoria, a gente aprende mais praticando, então assim foi fundamental por isso a gente tava em contato direto com o mercado, a gente visitava clientes, via os problemas das empresas, mesmo que não fechasse as consultorias a gente podia estudar mais aquela empresa e **aprendia** na prática mesmo **com as situações que a gente vivenciava**. E4.24

Os discursos de E5 e E6 mostram que a EJA complementa o curso de Administração com a antecipação prática das teorias vistas na sala de aula, o reflexo disso na relação do membro com o curso é que conclui o quanto as teorias administrativas são importantes no processo de aprendizagem e na formação do Administrador.

(...) porque ela deu a oportunidade de **vivenciar a administração antes da universidade**. Foi isso essa oportunidade que eu veja administração não são só as aulas é muito mais do que isso e se a gente tiver a teoria que a gente aprende aqui e a pratica a oportunidade de praticar a gente pode chegar mais longe. E5.14

Facilitou exatamente porque **aumentou a minha capacidade de percepção e de entendimento** porque às vezes a própria Kátia Aires falando da qualidade eu voava na aula, meu Deus o que essa mulher ta falando, ai quando cheguei lá que comecei a ver na prática as ferramentas, Ishikawa, Pareto, os próprios indicadores de desempenho ai eu “a tá agora **eu entendi, a tá agora eu vejo que essas coisas é útil mesmo, tem lógica por trás disso**”. E6.22

Dessa forma a EJA comporta-se como facilitadora e promotora do aprendizado, nos momentos em que os trainees são inseridos em situações, cenários e oportunidades favoráveis ao desenvolvimento dos *trainees*, oferecendo aos mesmos um contato precoce com a realidade do mercado e a antecipação dos temas e assuntos vistos em sala de aula.

#### 4.2.3 Discussão dos resultados

Os enfoques apresentados anteriormente mostram o sentimento dos ex-trainees quanto a dimensão de como ocorre o processo da aprendizagem adquirida no programa. A figura 02 mostra resumidamente as etapas e as variáveis do aprendizado associadas a cada etapa do programa.

**Figura 3 – Etapas do processo de aprendizagem**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

As etapas do processo de aprendizado da EJA foram definidas pelos participantes em três grandes pilares: A 1<sup>a</sup> etapa representa o crivo dos candidatos aptos a ingressar no programa. Atividades, como testes de conhecimentos e dinâmicas de grupo são ferramentas utilizadas na identificação das competências gerenciais necessárias aos candidatos. Na 2<sup>a</sup> etapa do processo caracterizada como o ingresso do candidato ao programa *trainee*, são utilizados como meios de disseminação do conhecimento *feedback*, seminários, as leituras de textos e os estudos de caso relacionados às atividades que serão realizadas pelos candidatos ao ingressarem na empresa.

O processo de aprendizagem vem através dos **feedbacks** que você vem recebendo ao longo do programa *trainee*, eu acho que isso foi uma forma que agilizou muito o desenvolvimento dos *trainees*, falando especificadamente de mim, por que a gente **sabia onde tava errando e sabia onde tava acertando**, então a gente usava aquilo como estímulo pra melhorar, então isso também foi um fator muito importante pra o processo de aprendizagem do *trainee*, lá dentro da empresa. E9.23

A 3<sup>a</sup> e última etapa do processo de aprendizagem é a efetivação do trainee na empresa, ou seja, os candidatos que foram aprovados na etapa anterior serão efetivados como os novos membros da Empresa Junior finalizando assim o ciclo do processo da aprendizagem na empresa pesquisada. Nesta etapa os meios aos quais os trainees adquirem conhecimento são as consultorias prestadas aos clientes e as atividades de melhorias internas.

O processo de aprendizagem da EJA é composto por duas perspectivas, explícito e o implícito. Segundo Antonello (2006), inclui nas práticas explícitas o que é falado e o que não é falado; o que é representado e o que é assumido. Integram-se ainda a este conceito, a linguagem, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, os papéis definidos, os critérios especificados e os procedimentos.

Ao se tratar das relações implícitas, a autora inclui também convenções tácitas, sugestões, regras, intuições, as percepções, a sensibilidade, compreensões incorporadas, suposições subjacentes, as visões de mundo compartilhadas que nunca puderam ser articuladas. O Quadro 3 segmenta estas abordagens relacionadas a esta dimensão de estudo, as variáveis e aos atributos mencionados pelos entrevistados.

**Quadro 3:** Síntese do processo de aprendizagem dos ex-*trainees*.

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	ATRIBUTOS
<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM</b>	<b>Recursos de Aprendizagem.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmicas</li> <li>- Aulas/Seminários</li> <li>- Busca por orientações dos professores</li> <li>- Leitura</li> <li>- Cogestão</li> <li>- Atividades práticas</li> <li>- <i>Benchmarking</i>.</li> </ul>
	<b>Fatores Facilitadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cenários/ situações vivenciadas pelos trainees</li> <li>- Motivação para aprender</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

Na perspectiva coletiva, a aprendizagem é disseminada entre os trainees (Cogestão) e interpretada por meio de um conglomerado de ideias e opiniões a fim de obterem um constructo único. É o que relata E9 logo abaixo:

(...) a forma de aprendizagem da gente se deu mais através dos conhecimentos que era repassado de membro pra membro o processo de **cogestão** também foi algo que favoreceu bastante o processo de aprendizagem que quando uma pessoa vai sair da empresa ele tinha meio que uma obrigação moral de **passar os conhecimentos para seu sucessor** então também era uma forma de aprender dentro da empresa, alem do próprio ambiente de trabalho da dinâmica do ambiente que a gente era inserido de lidar com situações diferenciadas, dentro das consultorias também a gente tinha orientação dos professores então isso contribuía pra o processo de aprendizagem E9.

Silva (2009, p. 127) contribui ao afirmar que:

A disseminação ocorre quando o grupo passa a integrar o resultado do processo no nível organizacional, o que contribui para a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos que influenciarão as ações de todos os agentes envolvidos direta e indiretamente com o processo de aprendizagem.

No discurso de E9 observa-se justamente o que Silva (2009, p. 126) afirma, o autor diz que “a aprendizagem, no nível individual, é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre”. O autor ainda ressalta que essas experiências vividas pelas pessoas no dia-a-dia servirão de *background* no processo de aquisição, contribuindo assim para a atribuição de significado.

#### 4.3 O PAPEL DA EJA NO DESEMPENHO DO TRAINEE

##### 4.3.1 Desempenho Profissional

Os relatos abaixo mostram que os *trainees* julgam como maior contribuição da Empresa Junior na formação como administrador o fato dela contribuir na decisão de que carreira seguir ou qual a área específica do curso irão se dedicar mais. Enfim a EJA cria um ambiente favorável para decidir o que ou qual carreira seguir, se é consultoria, a academia, o empreendedorismo entre outras.

(...) assim ela faz com que você **se conheça** faz com que você pense se é aquilo mesmo que você quer, eu acho que depois de uma experiência dessa você começa a pensar de forma diferente do curso de forma diferente do que você faz, **onde vai atuar** então assim, ela proporciona um retrato da realidade pra que você possa **seguir sua carreira** para que você possa dar prosseguimento a sua carreira sem contar as habilidades que ela desenvolve em você também. E2.21

(...) assim ela não é um fator fundamental na sua decisão de carreira, mas ela **ajuda a lhe situar** se é consultoria, se essa **área que você quer atuar**, acho que ela direciona algumas coisas pra você, **não é um fator preponderante** pra sua decisão profissional, mas abre sua cabeça pra algumas coisas sim. E2.27

Descrevem ainda que:

(...) a questão do  **contato direto** que a gente tem, a gente **passa por varias áreas** e escolhe a que a gente mais deseja então a gente só na graduação não tem como a gente escolher qual a área a gente quer seguir, até tem, mas não tem assim tanto, como é que eu posso falar com tanta ênfase assim que realmente é aquela área que a gente quer seguir se a gente ta vendo só nos livros, só nas aulas e a gente assim **vivenciando na prática**, ainda mais no inicio do curso como eu participei, eu pude ter um contato com todas as áreas da administração e daí sim ver qual a **área que eu me identifico**. E4.29

Como administradora foi a minha primeira experiência profissional **a gente tem uma visão de como vai ser a nossa profissão, dá um gostinho do quê a gente vai passar futuramente dessa vida de empresa**, de conhecer, de adquirir conhecimento mostrar a realidade nas empresas hoje em dia, porque as vezes a gente entra na universidade imaginando que as empresas são de um jeito e quando sai é um baque, a gente se depara numa empresa totalmente diferente, ou muito capitalista, ou empresa familiar e ai na EJA **a gente pode sair com uma visão mais certa das coisas**, então eu acho que a EJA como administradora eu vejo que a EJA é uma experiência que todo mundo devia passar. E7.28

#### **4.3.2 Desempenho Acadêmico**

Os relatos da maioria dos entrevistados indicam que o desempenho acadêmico dos trainees melhorou ou não foi alterado durante a participação no programa, apesar dos discursos indicarem alguns aspectos que destacam a falta de tempo para a dedicação a academia.

O **desempenho acadêmico melhorou** pelo menos no meu caso ele melhorou bastante, quando eu comecei a participar da eja, **porque eu tinha exemplos práticos para dá**. E1.31

(...) **consegui conciliar** isso até porque eu sabia muito da importância do curso de obter um bom desempenho também como aluna não só como consultora da empresa ou diretora, então assim eu acreditava muito nisso até porque a gente tinha um pouco dessa cobrança dos professores com razão e eu acredito que o **meu desempenho acadêmico não foi afetado**, consegui obter boas notas, conseguir fazer bons trabalhos (...) E3.33

(...) **a gente tinha pouco tempo pra estudar** isso é fato a gente se dedicava a gente tinha um gosto muito maior de ta na empresa do que ta aqui na universidade só na sala de aula, mas assim realmente **a gente sente dificuldade de conciliar o horário pra estudar as vezes** o rendimento cai a gente chega cansado pensando na consultoria que a gente vai fazer no outro dia mas eu acho que eu **fiquei na media eu não fui tão prejudicada**. E7.31

(...) **o desempenho acadêmico em si não foi afetado**, eu acho que eu **consegui melhorar bastante**, pelo contrario, melhorei bastante até porque a gente via muita coisa que a gente já tinha visto na EJA a gente ia ver depois no curso, então isso daí trazia o diferencial pra gente em sala de aula e varias contribuições que a gente podia dar pra os outros alunos com a nossa experiência então assim foi, o desempenho melhorou significativamente. E3.29

(...) eu acredito que eu **não deixei ele cair** eu não sou um aluno brilhante, mas meu CRE se eu não me engano no final do curso foi 8,5 então CRE bom, não é brilhante, mas também não é baixa então **eu sempre soube conciliar** muito bem essa parte da EJA com a universidade... E5.28

(...) bom eu acredito que tive **um bom desempenho acadêmico** eu nunca perdi nenhuma disciplina, meu **CRE era acima de 8.3**, mas eu **acho que se eu não tivesse feito parte da Empresa Junior eu teria tido um desempenho acadêmico melhor**. E9.30

(...) não eu acho que **não atrapalhou** porque sem dúvida nenhuma a EJA toma uma boa parte do tempo da sua vida, ela trás prejuízos sociais, de sono porque você dorme pouco, então é uma coisa intensa mesmo, mas eu acho que não atrapalhou. E10.33

Ao passo que alguns trainees relataram um bom aproveitamento acadêmico durante sua permanência na EJ, outros defendem que sua desenvoltura acadêmica foi prejudicada e aponta a falta de tempo como principal responsável por este fenômeno.

O desempenho acadêmico no sentido de notas **fui prejudicado um pouco**, mas no sentido de senso crítico de maior aprendizagem, porque uma coisa é você vê aquilo no quadro e não pensar isso na prática acho que você dificulta muito o aprendizado você apenas decora aquilo quando você vai praticar não ocorre. E8.34

**Meu desempenho foi muito fraco**, muito fraco mesmo, porque eu tinha **muita dificuldade em estudar por tempo principalmente**. Meu dia era preenchido por aula e por EJA, das sete da manhã as dez da noite quase, então eu chegava em casa exausto, tinha que estudar pra disciplina de RI, pra disciplina de administração e tinha que fazer os trabalhos da EJA, tinha que planejar a aula do trainee, tinha que fazer trabalho de consultoria, tudo ao mesmo tempo. E11.32

...eu acho que **caiu um pouco meu rendimento** só que até hoje eu não cheguei a perder cadeira nenhuma, assim não me atrapalhou, mas também eu diminuir um pouco o ritmo que eu tinha de estudo quando eu só estudava, quando eu não fazia parte da empresa, realmente caiu pouco **pela falta de tempo** pelas atividades que a gente passa a assumir né, isso é normal assim todo trabalho a gente tem que ter um pouco de queda no rendimento. E4.35

**Meu desempenho no curso ele baixou** quando eu entrei na eja ate porque eu não tinha esse interesse tão grande no curso em estudar de vê essa área mais acadêmica sempre eu gostei mais da prática e a EJA contribuiu para que eu focasse mais nessa parte prática então acabei deixando um pouco de lado o meu rendimento acadêmico e tenho certeza absoluta que **caiu por causa da EJA**, porque **você fica vislumbrado** com a EJA, você **fica doido pra tá naquele lugar fazendo coisas práticas** e as vezes acaba esquecendo um pouco da área acadêmica. E2.36

Percebe-se através dos discursos acima, que devido ao agradável ambiente da EJA muitos trainees ficam vislumbrados, encantados com as atividades da empresa, em consequência disso dedicam mais tempo as atividades da empresa e acometem seu desempenho acadêmicos a baixos resultados.

Enfim, os entrevistados consideram que a Empresa Junior dificulta o aprendizado acadêmico na medida em que as atividades desenvolvidas na empresa, absorvem muito o tempo que dedicariam a vida acadêmica, em contra partida, relatam ainda que a EJA facilita o desempenho acadêmico quando a mesma possibilita conhecer na prática os temas tratados em sala de aula, tomando um caráter complementar às teorias de administração em geral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção do conhecimento, por meio da pesquisa qualitativa é um esforço de aproximação entre construções teóricas e fatos da realidade. Este estudo teve como objetivo avaliar a contribuição do Programa *Trainee* da Empresa Júnior de Administração no processo de aprendizagem de ex-membros a partir da perspectiva da aprendizagem em ação.

Os objetivos específicos desta pesquisa serão respondidos nesta seção no intuito de desvelar o que os *trainees* aprenderam no programa *trainee* da empresa Junior de Administração (EJA) da UFPB, além de descrever o processo de aprendizagem em ação dos trainees da EJA e por fim identificar as implicações da participação no Programa *Trainee* da EJA no desempenho acadêmico dos alunos no curso de Administração.

O processo de aprendizagem está ligado diretamente à absorção de novos hábitos, conceitos, atitudes e comportamentos advindos sempre após um treinamento ou novas experiências, sejam individuais, grupais ou organizacionais.

Os resultados desta pesquisa revelam a essência e significados dos discursos narrados pelos ex-*trainees* que contam suas experiências a partir do contexto da ação e revelam que o conteúdo da aprendizagem adquirida pelos entrevistados reflete conhecimentos, habilidades, valores e atitudes da função intrínseca do administrador. As experiências trazidas nos discursos dos entrevistados carregam em si conhecimentos que contribuirão para o desenvolvimento profissional dos participantes.

No intuito de caracterizar como ocorreu o processo de aprendizagem, o pesquisador buscou definir as etapas sequenciais do processo de aprendizagem para que obtivesse uma estrutura que delimitasse exatamente o processo de aprendizagem na Empresa Junior de Administração.

As etapas do processo de aprendizagem foram classificadas como Seleção, Programa *Trainee* e por fim Ingresso dos novos membros. O pesquisador ao interpretar os discursos e elaborar a estrutura sequencial das etapas, entende que no decorrer do programa as etapas contribuem para o aprendizado em ação dos participantes.

Os recursos e meios utilizados no processo de aprendizagem dos *trainees* estão alinhados aos objetivos da organização, lapidar jovens talentos.

Constatata-se que na perspectiva profissional as implicações da participação no Programa *Trainee* da EJA no desempenho acadêmico se comportam de maneira positiva na relação entre a EJA e o *trainee*.

Na perspectiva acadêmica, a Empresa Junior se comporta hora dificultando o desempenho dos trainees, hora contribuindo com os resultados em sala de aula.

O pesquisador procurou como forma de contribuição à organização identificar oportunidades de melhorias a partir dos relatos e sugestões dos próprios entrevistados as quais veremos a seguir:

Acredita-se que **o relacionamento com os outros alunos** que não fazem parte da Empresa Junior pode ser melhorado por meio de uma reavaliação de condutas e uma reciclagem de princípios comportamentais perante a sociedade acadêmica.

A necessidade de um olhar mais criterioso no que diz respeito à questão da **valorização do rendimento acadêmico** também foi exposto como primordial, no desenvolvimento de competências necessárias a formação do profissional. Diante dos discursos, foi citada como forma de maximizar o aprendizado acadêmico, a **formação de grupos de estudo** entre os membros da empresa sobre teorias vistas em sala de aula parra a conservação e valorização do desempenho acadêmico.

Como de costume, as mudanças dos líderes responsáveis pela gestão, trazem consigo o desejo da criação e da reinvenção, logicamente que as organizações não devem estagnar-se congelando seus processos, mas sim, aplicando energia no que é realmente necessário, e segundo trechos dos discursos parar de “**ficar se reinventando tanto**”.

Questões como aplicar **proibições nos prolongamentos do horário** dedicado a EJA, também foram indicados pelos entrevistados, ao relatarem que passavam a madrugada dedicando-se as consultorias, podendo acarretar distúrbios no sono e consequencias graves de saúde, além do baixo rendimento.

No decorrer das entrevistas o pesquisador identificou que nos discursos dos entrevistados ficou caracterizada uma descontinuidade dos processos de gestão e uma variação no modelo de aprendizagem da EJ e, em consequência disso identificou-se uma diferenciação de respostas de ex-membros de períodos de ingresso distintos na EJA, o que despertou ao pesquisador identificar as implicações dessa descontinuidade e Recomenda à futuros pesquisadores a investigação sobre “A ruptura na gestão e suas consequencias no processo de aprendizagem dos trainees”.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO C.; GODOY A. **A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma Visão Multiparadigmática.** Revista RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, pp. 310-332, Mar./Abr. 2010.
- ANTONELLO, C. **Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência.** Revista: Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 12, n.º 2, 199-220, 2006.
- BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- BRANDÃO, H. P. **Competências no Trabalho e nas Organizações: Uma Análise da Produção Científica Brasileira.** In: Anais do XXX Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.
- BRANDÃO, H.P. **Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: Para Entender Melhor a Noção de Competência** RAM – Revista de Administração Mackenzie, Volume 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRASIL JÚNIOR (S.I.). **Conceitos do MEJ.** Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/historico.php>. Acesso em: 26 de abril de 2012.
- CRISTINA, Daniela; BARBOZA, Norma; BERNARDO, André; ROSA, Nina; MAGALHÃES, Elenice; MIRANDA, Rosa. **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais.** In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.
- David A. Garvin, P. Ranganath Nayak, Arun N. Maira, Joan L. Bragar. **Aprender a aprender** HSM Management julho - agosto 1998.
- DIAS, Saulo, O.M. **O Processo de Aprendizagem Social em Programas Trainees de Empresas Industriais da Paraíba.** João Pessoa: 2010.
- DIBELLA, Anthony J.: NEVIS, Edwin C. **Como as Organizações Aprendem: Uma Estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem.** São Paulo: Educadores, 1999.
- FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Competências do Empreendedor do Setor Hoteleiro: Caracterização e Análise Baseadas na Metodologia da História Oral.** 274 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOI, M. G. M.; PEGORELLI, Heloisa; ROSA, B. Fernanda.; SILVA, da A.P. Patrícia.; SILVA, da B. Natacha. **A influência do Programa de Trainee na Aprendizagem Organizacional.** In: Anais do XI SEMEAD, São Paulo, USP, 2008.

GONÇALVES, Francicleide de Sousa. **Aprendizagem de gerentes participantes do programa trainee no SEBRAE/PB: Revelando histórias do contexto da ação profissional.** 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2011.

GONÇALVES, R. C.; LISBOA, T. K. **Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida.** Revista Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 83-92 2007.

KIM, Daniel. **The Link Individual and Organizational Learning.** Sloan Management Review, 1993.

KOLB, D.A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo as competências dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUZ, Ricardo. **Programas de Estágio e de Trainee: como montar e implantar.** São Paulo: Ltr, 1999.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa.** Revista: Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

REIS, Daniel Gomes. **O Papel da Reflexão na Aprendizagem Gerencial.** São Paulo, 2007.

RUAS, Roberto. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gerentes: alguns nexos pouco explorados.** Revista eletrônica de administração. Porto Alegre: UFRGS, v.6, n.3, p. 243. a p.267, out. 2000. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/>.

SENGE, P. M. O Novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, p. 376-396, 1997.

SILVA A. B. SILVA S. B. **A Reflexão como Mediadora da Aprendizagem Gerencial em Organizações não governamentais.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, Volume 12, n. 2, p. 55-89, mar/abr 2011.

SILVA A. B. SILVA S. B. **Os Domínios da Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais.** In: Anais do VI Encontro da ANPAD, Florianópolis, 2010.

SILVA A. B.; REBELO L. M. **A gênese da Aprendizagem no contexto social: A experiência vivida de gerentes.** Revista Alcance, UNIVALI - Vol. 13 - n.1 p. 09 - 27 Jan/Abr 2006.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 272 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo, Ed. Saraiva, 2009.

SOARES Neto, Antonio. **Aprendizagem de Auditores Fiscais no Contexto da Prática Profissional.** 166 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Em que período do curso ingressou na EJA?
- Quais os cargos que você ocupou na EJA?
- Qual o ano de conclusão do Curso?
- Qual a sua área de atuação? Atua como Administrador: ( ) Sim ( ) Não
- Qual a sua idade?

<b>Objetivos</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Questões</b>
Identificar o que os ex-membros da EJA aprenderam no programa trainee da empresa Junior de Administração (EJA) da UFPB;	<b>O quê?</b> <b>Conteúdo da Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você aprendeu na EJA?</li> <li>- Que conhecimentos você adquiriu na EJA?</li> <li>- Que habilidades você desenvolveu na EJA?</li> <li>- Que valores e atitudes você aprendeu na EJA?</li> <li>- O que mais contribuiu para o seu aprendizado? Você poderia descrever alguma situação?</li> <li>- O que você aprendeu através da experiência prática/ação? Você poderia citar alguma situação em que isso seja evidenciado.</li> </ul>
Descrever o processo de aprendizagem em ação dos trainees da EJA/UFPB;	<b>Como?</b> <b>Processo de Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como ocorreu o seu processo de aprendizagem na EJA?</li> <li>- Como a EJA facilitou o seu aprendizado?</li> <li>- Descreva o papel da EJA em seu desenvolvimento profissional?</li> <li>- Como e experiência de participação na EJA contribuiu na sua formação de Administrador?</li> <li>- Descreva situações vivenciadas na EJA que contribuíram em seu aprendizado. O que você aprendeu ao viver essas situações?</li> </ul>
Identificar as implicações da participação no Programa Trainee da EJA no desempenho acadêmico dos alunos no curso de Administração.	<b>Desempenho Acadêmico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descreva o papel da educação formal (curso de ADM) no seu desenvolvimento profissional?</li> <li>- Como você avalia o seu desempenho acadêmico no Curso durante a sua participação na EJA?</li> <li>- Como a EJA facilitou o seu desempenho acadêmico?</li> <li>- Como a EJA dificultou o seu desempenho acadêmico?</li> <li>- Dê sua opinião de melhoria sobre a gestão ou estrutura da EJA. O que pode ser melhorado?</li> </ul>