

A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE *TRAINEES* NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Marilia Gabriela Marcellino de Godoi

Heloisa Pegorelli

Bruna Fernanda Rosa

Patricia Amaral Pereira da Silva

Orientadora: Natacha Bertoia da Silva

RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender se o programa de *trainees* influencia a aprendizagem organizacional. Como sustentação teórica, aprofundou-se no modelo das cinco disciplinas de Senge (2001), do processo de aprendizagem proposto por Kim apud Wardman (1996), além de um resgate sobre o programa de *trainees*. A fim de atender ao objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória, por meio de um estudo de caso numa empresa francesa do ramo de laticínios. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista com os gestores do programa de *trainees* da empresa ocorreu no mês de maio de 2008. A partir da análise das entrevistas, procurou-se, então, identificar o processo de aprendizagem dos *trainees* nos três níveis: individual, de grupo e organizacional. Observou-se, também, como a empresa trabalha as cinco disciplinas propostas por Senge (2001), ao longo do programa. Assim, pode-se perceber a importância do programa de *trainees* na organização pesquisada e como ele incentiva a melhoria e a formação de pessoas nos processos de aprendizagem.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, programas de *trainees*, níveis de aprendizagem.

INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional tem sido cada vez mais discutida, analisada e estudada. Por meio dela aprimora-se o desempenho das organizações. Concomitantemente, os programas de *trainees* são hoje umas das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para absorção e desenvolvimento de novos talentos. Estes programas fazem parte de processos de aprendizagem dos indivíduos e, por isso é interessante observar como eles podem contribuir para a aprendizagem nas organizações.

Segundo Senge (2001), as instituições são voltadas para o aspecto do controle, o que dificulta o aprendizado de um indivíduo, que precisa seguir regras e padrões estabelecidos. Isto apaga o conceito de que o ser humano veio ao mundo motivado a fazer: aprender, explorar e experimentar.

A capacidade de aprendizagem de uma organização está diretamente ligada à capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem. Para Senge (2001), esta adaptabilidade é somente o primeiro passo no processo de aprendizado. Isto levou a crer que parece relevante ressaltar que nos últimos tempos, em consequência da competitividade do mercado, acompanhada por uma nova dinâmica nas relações de trabalho, investiu-se mais na formação de um trabalhador com características diferenciadas.

Os programas de *trainees* são programas utilizados para desenvolver a carreira de indivíduos com alto potencial para atuar em posições estratégicas nas organizações.

Verificando que, normalmente, empresas que possuem programas de *trainees* pertencem a um mercado competitivo e globalizado, Motter (2000) afirma que dois terços delas já realizaram mudanças significativas em seus programas e continuarão a realizá-las sempre que necessário, devido à influência dos fatores externos e internos.

Algumas dessas mudanças foram referentes à estruturação, objetivos, duração, ampliação do perfil e ampliação de vagas. No estudo da Across (1999), verificou-se que quando as empresas alteravam o objetivo, era no sentido de trocar a proposta de formação e desenvolvimento para a proposta de formação de lideranças.

Desta maneira, por meio deste estudo pretendeu-se responder: **como o programa de *trainees* influencia na Aprendizagem Organizacional?**

O objetivo geral deste trabalho foi entender como o programa de *trainees* influencia na aprendizagem organizacional. A abrangência do objetivo geral procura atingir os seguintes objetivos específicos: (a) entender como acontece o programa de *trainees* e como funcionam as práticas adotadas; (b) identificar como acontece o processo de aprendizagem nos três níveis: indivíduo, grupo e organização; (c) como os *trainees* influenciam no aprendizado da organização.

Para atingir o objetivo proposto, buscou-se inicialmente uma compreensão sobre a aprendizagem organizacional, enfatizando as principais teorias e o seu processo, seguido pela compreensão dos programas de *trainees*, os quais serão melhores apresentados na próxima seção, referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aprendizagem Organizacional

Aprender está diretamente ligado à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos após um treinamento ou novas experiências. Ou seja, aprender nada mais é que adquirir novas condutas ou modificar formas de condutas anteriores (KIM apud WARDMAN, 1996).

Na literatura existe uma distinção entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, na qual a primeira concentra-se em entender a natureza e o processo de aprendizagem dentro das organizações e a segunda foca o desenvolvimento e modelos normativos e metodológicos para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados.

Para o presente trabalho, no entanto, torna-se mais relevante a perspectiva da aprendizagem organizacional, na qual se pode observar como funciona e qual a influência do programa de *trainees* dentro de uma organização, conforme definição de Dibella e Nevis:

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 (1999, p.07).

De acordo com Easterby-Smith et al. (2001), pode-se dizer que a aprendizagem organizacional está ligada ao processamento eficaz, interpretação e resposta á tantas informações que se recebe do mundo.

Uma entidade aprende, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modifica (...) Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como potencialmente útil para a organização. HUBER (1991, p.89) apud EASTERBY-SMITH et al. (2001, p.18).

A perspectiva social sobre a aprendizagem organizacional enfatiza a forma em que as pessoas atribuem significados às suas experiências de trabalho. Estas experiências podem derivar de fontes explícitas como informações financeiras ou de fontes tácitas. Desta perspectiva, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho. Segundo Blackler (1993) e Lave (1993) apud Easterby-Smith et al. (2001), o conhecimento explícito envolve retirar significados de dados. Já as formas tácitas e incorporadas de aprendizagem envolvem práticas estabelecidas, observação e emulação de profissionais competentes e socialização em uma comunidade de práticas.

O conhecimento explícito é aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos e diagramas, assim como guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. Alguns autores dizem que este tipo de conhecimento é confundido com a própria informação, na sua forma mais simples (NONAKA E TAKEUCHI, 2003).

A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". Este tipo de conhecimento parece ser mais valioso devido a sua difícil captura, registro e divulgação, exatamente por ele estar ligado às pessoas. É o que algumas pessoas chamam de verdadeiro conhecimento. Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado para outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, como "know-how" (NONAKA E TAKEUCHI, 2003).

Quando se estuda aprendizagem organizacional, um dos teóricos mais importantes é Peter Senge. Para Senge (2001), à medida que o mundo torna-se mais interligado, os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade a aprendizagem. Não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa, simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos sigam as ordens do estrategista. O autor acredita que terão sucesso no futuro, as empresas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Senge (2001) acredita que, o que diferenciara as organizações que aprendem das demais tradicionais (controladoras e autoritárias), será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Ele propôs, então, cinco disciplinas, que foram desenvolvidas separadamente: domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Entretanto, estas cinco disciplinas proporcionam uma dimensão vital na composição de organizações realmente aptas a "aprender":

Na disciplina domínio pessoal Senge (2001) diz que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém a última não ocorre sem ela. O domínio pessoal vai além da

competência e das habilidades. Embora se baseie nelas, o domínio pessoal significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la de forma criativa e não reativa.

Senge (2001) afirma, ainda, que pessoas que possuem nível alto de domínio pessoal concretizam resultados mais importantes para elas. Fazem isso por meio de seu aprendizado ao longo de sua jornada. Elas vivem em um estado de aprendizagem contínua, nunca “chegam lá”. Senge (2001) relata que poucas empresas estimulam o crescimento de seus colaboradores dessa maneira e que isto acaba até em desperdício de recurso.

Para Senge (2001), o domínio pessoal não é algo que se possui, é um processo. As pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem grande auto-confiança, porém, são bastantes conscientes de que sempre se tem muito que aprender.

No entanto, a segunda disciplina proposta, modelos mentais são generalizações ou até imagens que influenciam pré-supostamente a nossa forma de pensar e agir. Muitas vezes não se está ciente dos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o comportamento.

Senge (2001) diz que o trabalho com os modelos mentais inclui a capacidade de realizar discussões cheias de aprendizados, que equilibradamente possuam questionamentos e argumentações, em que as pessoas coloquem de forma proveitosa seus pensamentos e estejam abertas às visões das outras pessoas envolvidas.

Sobre a construção de uma visão compartilhada é quase impossível pensar em uma empresa que tenha obtido sucesso sem metas, valores e missões pré-determinadas e compartilhadas na organização. Quando as pessoas possuem uma visão clara dos objetivos, aprendem por que querem e não porque são obrigadas (SENGE, 2001).

Segundo Senge (2001), a visão compartilhada seria a habilidade de estimular o envolvimento ao invés de uma simples aceitação. Com o domínio desta disciplina, os líderes aprendem como não é produtivo simplesmente ditar uma visão por melhor que sejam as intenções.

Para Senge (2001), a aprendizagem em equipe é quando as equipes estão realmente aprendendo, não só produzem ótimos resultados, como também, seus integrantes crescem com maior rapidez. Esta disciplina começa com diálogo. Os integrantes deixam de pensar individualmente e passam a pensar em conjunto. O diálogo inclui, também, interação que pode elevar demais o nível de descontração, dificultando a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa possuem raízes fortes na forma de operação das equipes. Se não forem diagnosticados, acabam com a aprendizagem. Se trazidos à tona com criatividade, podem consideravelmente acelerar a aprendizagem.

Para Senge (2001) a aprendizagem em equipe é fundamental, pois as equipes, e não os indivíduos são peças vitais de aprendizagem dentro de uma organização moderna. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização também não terá.

No pensamento sistêmico as empresas, assim como o universo, são compostas por sistemas. Estão igualmente conectadas por laços abstratos de ações que se inter relacionam, que quase sempre possuem efeitos umas sobre as outras. Se elas fizerem parte dessa malha de laços, é mais difícil ainda enxergar o sistema como um todo. Tende-se a se concentrar em partes do sistema tentando resolver os problemas isoladamente (SENGE, 2001).

Cabe salientar que Kim apud Wardman (1996) afirma a aprendizagem organizacional acontece em três níveis distintos. O nível do indivíduo é o primeiro nível de aprendizagem. Este se refere à contribuição do indivíduo no processo de aprendizagem da organização, ou

seja, conhecimentos já existentes nos indivíduos (tácitos) ou adquiridos podem colaborar para enriquecer a memória da organização, desenvolvendo assim interligações entre as pessoas que processa a transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional.

O mesmo autor, explica, ainda, que os “modelos mentais individuais” são chamados desta maneira, pois é muito mais que um conceito de memória usado tradicionalmente. A memória é um depósito de conhecimento muito estático, os modelos mentais, entretanto, representam a visão pessoal do mundo, abrangendo as percepções explícitas. Estes modelos propiciam o contexto próprio para ver e interpretar o novo material, e determinam como a informação armazenada será aplicada em determinada situação.

Senge (2001) acredita que o trabalho com modelos mentais inclui capacidade de se fazer conversas cheias de aprendizados, que ponderem indagação e argumentação em que as pessoas possam expor suas idéias e se abrem às idéias dos demais.

O próximo nível, grupo, se dá quando a aprendizagem pode vir a construir um processo social partilhado pelas pessoas de um mesmo grupo.

O último nível ocorre quando os processos de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, tornam-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais.

Em etapas iniciais de uma organização, o aprendizado organizacional quase sempre equivale ao individual, uma vez que a organização costuma envolver um grupo de pessoas bastante reduzido e possui uma estrutura mínima. Conforme a organização cresce, vai surgindo uma distinção entre os dois níveis de aprendizado. Em algum ponto desse processo é gerado um procedimento para captar os conhecimentos de seus membros.

Easterby-Smith et al. (2001) acreditam que os resultados das interações dos indivíduos entre si, somados à ligação deles com o processo de aprendizagem organizacional, são, mudanças no crescimento e desenvolvimento, ou seja, como os indivíduos pensam, sentem-se e maneira de que agem no trabalho.

Quadro 2: Resultados relacionados aos níveis de aprendizagem

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

Fonte: Adaptação de EASTERBY-SMITH et al., 2001, p.141-142

Pode-se observar no quadro 2, que conforme Easterby-Smith et al. (2001), que por meio do aprendizado individual ou em grupo, os indivíduos absorvem características pessoais positivas, aprendendo a serem mais questionadores, organizados e solícitos. Como resultados

para a aprendizagem organizacional, notam-se os impactos favoráveis da aprendizagem do indivíduo na organização, entre eles, a corporação mais produtiva, com menor rotatividade e atendendo melhor seus clientes.

Diversos críticos acreditam que não se pode saber quais os resultados que as teorias e os processos de aprendizagem organizacional têm sobre os indivíduos, grupos e organizações. Entre eles há os que pensam que se não se souber mensurar os impactos positivos da aprendizagem organizacional, ela fará parte de uma “moda”, em que muitas outras intervenções desapareceram com brevidade (EASTERBY-SMITH et al., 2001).

Os Programas de Trainees

Apesar da relevância dos programas de *trainees* para o mundo empresarial (gerencial), observa-se, entretanto, que os estudos e as literaturas sobre o assunto ainda são escassos no país.

Primeiramente, é necessário que se cite o conceito da palavra *trainee*. A palavra *trainee* é originada da palavra *training*, em inglês, que significa treinamento. *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).

Para o recrutamento desses jovens, não há distinção entre faculdades ou cursos. Os mais variados cursos são requisitados pelas organizações para atender suas necessidades e objetivos. Segundo Motter (2000), uma tendência permanente é procurada: a excelência na formação sócio-cultural.

Nesse estudo, Moreira (1997) apud Motter (2000) verificou que o tempo de desenvolvimento e adaptação de um *trainee* pode ter duração de um a três anos, período em que o funcionário tem um tutor. Durante este período recebe treinamentos e participa de cursos voltados à gestão da sua própria carreira, conhecimento dos processos de uma ou mais áreas da organização e à gestão de pessoas.

Após esse período, ele pode ser incorporado à empresa, ocupando um cargo mais alto e com maior remuneração, se comparado a um funcionário semelhante que não tenha participado do processo. Isto ocorre com objetivo de preparar melhor o jovem para o mercado de trabalho (MOTTER, 2000).

Os programas de *trainees* nas empresas têm como objetivo, segundo a opinião de Oliveira (1996) apud Motter (2000):

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. OLIVEIRA (1996, p.153) apud MOTTER (2000, p.10)

Segundo Moreira (1997) apud Motter (2000), os *trainees* são vistos como investimento, e não como custo, pois esses profissionais estão sendo capacitados e qualificados a assumir cargos

estratégicos e importantes na organização. Preferencialmente, cargos que exigem perfil de liderança.

Na pesquisa da Across (1999), pode-se notar, também, que o programa de *trainees* fornece a possibilidade de crescimento rápido (ascensão hierárquica) e oportunidades de desenvolvimento e acesso a informações diferenciadas.

De um modo geral, Motter (2000) expõe que para as empresas há o interesse que os *trainees* contribuam com mudanças, inovações e também para a melhoria da competitividade dessas empresas e para os próprios *trainees*, a oportunidade de crescimento rápido e desenvolvimento profissional.

No estudo da Across (1999) identificou-se que geralmente os responsáveis pelos programas de *trainees* são pessoas estratégicas nas organizações, que ocupam cargos de gerência ou supervisão, ou são consultores especializados nesses programas. A preocupação destes profissionais se deve ao fato de desenvolver esses jovens talentos para que ocupem os cargos altamente qualificados.

Motter (2000) verificou que em algumas organizações há um comitê multifuncional que é responsável pelo programa de *trainees*. Com isso, as organizações pretendem compartilhar as responsabilidades e desafios e melhorar o programa de forma mais homogênea, pois tratam de diversos assuntos somente desses programas.

Quanto ao treinamento e o desenvolvimento desses jovens, Motter (2000) diz que o programa de *trainees* praticamente se resume a um programa de treinamento e desenvolvimento.

Quanto ao tempo de duração, Moreira (1997) apud Motter (2000) verificou que a variabilidade encontrada foi de cinco a dois anos. Porém, Motter (2000) afirma que a duração de cada programa reflete as intenções, objetivos e recursos de cada organização.

Moreira (1997) apud Motter (2000) faz uma descrição das atividades realizadas durante o período de treinamento: apresentações corporativas, visitas às instalações, atividades de integração, almoços e reuniões sociais, estágios rotativos por diferentes áreas da organização e treinamentos técnicos e valoráticos. Assim, a empresa desenvolve o jovem que recebeu uma formação genérica em uma área de conhecimento, e o especializa de acordo com as necessidades da empresa. A missão, os valores básicos, as políticas e estratégias da empresa são passadas para todos os *trainees*. Enfim, a empresa molda o jovem para um perfil que a empresa precisa.

A maioria das empresas pesquisadas pela Across (1999) desenvolve treinamento com o grupo de *trainees* e, também, desenvolve treinamento e acompanhamento em grupo. Parte destas atividades funciona como um método de integração entre os jovens (MOTTER, 2000).

No estudo da Across (1999), observou-se que em comum todos os *trainees* participam de projetos ao longo dos programas e que isso é um fator relevante para a formação profissional desses jovens. Muitos programas exigem que o trabalho desenvolvido e os resultados alcançados sejam apresentados formalmente para os executivos da companhia. Com isto o *trainee* ganha visibilidade e reconhecimento, gerando oportunidades significativas de desenvolvimento (MOTTER, 2000).

Motter (2000) afirma que há uma avaliação formal dos *trainees*, que ocorre ao longo do programa. Há empresas que utilizam como forma alternativa para o autoconhecimento e desenvolvimento, a auto-avaliação, pela qual se avalia o conteúdo técnico de cursos e treinamentos, a capacidade do jovem de adquirir conhecimento, os resultados alcançados e a

maneira como o *trainee* atingiu tais resultados. Então, por fim, avalia-se o desempenho técnico em projetos.

Observa-se que os aspectos comportamentais a serem avaliados estão vinculados às competências e valores da organização.

“Vale destacar os principais aspectos presentes nas avaliações comportamentais dos programas. São eles: trabalho em equipe, liderança, foco no cliente, relacionamento interpessoal e iniciativa”. MOTTER (2000, p.21)

Há, porém, um grande problema que existe nos programas de *trainees*: o risco de perder esses jovens para o mercado quando eles começam a produzir, após ter investido muito na capacitação dos mesmos, afirma Motter (2000).

Segundo o autor, o desalinhamento de expectativas, falta de perspectiva de carreira, falta de desafios, adaptação, falta de monitoramento, erro de seleção, redirecionamento de carreira e inadequação comportamental são alguns dos motivos de desligamento.

Como observado no estudo da Across (1999), durante o programa, o desligamento é muito incomum, porém após o término do programa e no período de dois a três anos após o término, o índice de desligamento é alto.

O autor acredita que o índice de retenção da empresa, índice de ocupação de cargos gerenciais, índice de satisfação com o programa, resultados efetivos gerados pelo programa e visibilidade do programa de *trainees* no mercado são indicadores de sucesso dos programas para as empresas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório, cujo objetivo principal foi compreender como o programa de *trainees* influencia na aprendizagem organizacional. Por se tratar de um estudo exploratório, optou-se por uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso, uma vez que não foi objetivo deste estudo determinar tendências ou explicações alicerçadas nos resultados obtidos.

Segundo Merriam (1988) apud Graziottin (2001), o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Os pesquisadores desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Yin (2005) afirma que estudo de caso é a investigação derivada de uma experiência ou observação a um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre objeto de estudo e contexto não estão claramente definidos.

O objeto de estudo foi uma organização que possui um programa de *trainees* há três anos e que está bem estruturado em relação aos valores da empresa, a Yogui¹. A análise foi feita considerando todo o programa de *trainees* da empresa, desde o processo de recrutamento e seleção, a escolha dos candidatos até a conclusão do programa, os treinamentos oferecidos a

¹ O nome da empresa é fictício.

eles, o desenvolvimento das competências e o aprendizado durante a execução de suas atividades.

Gil (1999) compreende a técnica entrevista como uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Na aplicação de entrevista a informante conta com a presença do pesquisador ou seu auxiliar que registra as informações.

Para obter a visão do programa de trainees e buscar responder o problema de pesquisa, foi feita uma entrevista com dois integrantes do time de Recursos Humanos da Yogui, que participam do processo de seleção do programa de *trainees*. O Entrevistado A é estagiário, cursa Agronomia, está na empresa há quatro meses e é responsável por toda a parte de *sourcing* da área de recursos humanos da empresa. Ele participa do desenvolvimento das estratégias de atração de talentos, para que as pessoas se interessem em participar dos processos de seleção para as vagas de todos os níveis hierárquicos. O entrevistado B é formado em Administração de Empresas, está na Yogui há três anos e é responsável pelos programas de treinamentos para toda a empresa.

A entrevista teve como instrumento um roteiro semi-estruturado, com perguntas formuladas tendo como base o conteúdo teórico abordado anteriormente.

A partir da transcrição da entrevista, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, pois segundo Bardin (2000) este tipo de análise leva em consideração o conteúdo, e eventualmente, a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas.

Como a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está além das palavras, ou seja, busca outras realidades por meio das mensagens transmitidas, pretendeu-se desta forma compreender se há influência do programa de *trainees* na aprendizagem organizacional da organização estudada e como esta ocorre.

Caracterização da Empresa Estudada

O grupo francês Yogui é líder mundial de produtos lácteos frescos e água mineral. Presente em mais de cento e vinte países, o grupo conta com mais de oitenta mil colaboradores, e é o terceiro maior grupo alimentício da Europa e o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo - o primeiro em países como a França, Espanha e Itália.

O Grupo Yogui começou a fazer história no Brasil no início da década de 70, e ao final de 2000, a Yogui adquiriu outra marca de laticínios, uma marca com expressiva referência de tradição e qualidade em leite, passou a contar com o know-how e expertise do Grupo Yogui para ampliar a sua atuação no mercado de iogurtes e sobremesas.

O programa de trainees da empresa

O programa de *trainees* da Yogui surgiu em 2005, quando a empresa tinha um cargo de gerente *junior* e percebeu que esta vaga estava muito próxima ao que o mercado chamava de *trainee*, pois o perfil da vaga era de uma pessoa que tinha acabado de se tornar um gerente, mais ainda não tinha maturidade.

Pensando assim, a empresa fez um estudo e resolveu implantar o programa de *trainees*, em que as pessoas serão desenvolvidas e treinadas para ser um futuro gerente, gerando resultados. A empresa já passou por três edições: 2005, 2006 e 2007

Nas últimas edições eles têm treinamentos trimestrais para desenvolver especificamente as competências essenciais de um futuro gerente, ao invés de receber o treinamento como os demais colaboradores Yogui. Além disso, no recrutamento a empresa busca identificar se o candidato possui as características essenciais para entregar a equipe Yogui e gerar resultado. Esse conjunto de características é chamado por eles de DNA, que é composto por liderança, ambição, excelência e inovação.

Pode-se destacar como os principais canais de divulgação do programa: o site da empresa, mala direta nas universidades, cartazes, *folders*, *stand* em feiras de empresas júnior, faculdades e revistas.

Após divulgar o programa, a empresa escolhe uma consultoria, que irá lhe dar todo o suporte necessário durante o processo de recrutamento e seleção. Entre as inscrições a integração dos *trainees* na empresa, leva de um mês e meio a dois meses.

Após a inscrição, o currículo passa por uma triagem, pela qual a consultoria seleciona os que mais se aproximam nos critérios determinados pela Yogui, esses candidatos passam por uma prova on-line, sendo esta prova de conhecimentos gerais, de lógica e de inglês. Então, as pessoas selecionadas participam de um *game on-line*, um jogo no qual ele tem um manual com uma pontuação e um tempo para solucionar o *case*. Depois de mais este filtro, os selecionados passam por uma dinâmica com integrantes da equipe Yogui e da consultoria. Assim, a empresa já dá um *feedback* de imediato e marca um horário para a próxima etapa, que é o painel de negócios.

Nessa etapa, os candidatos têm um *lap top* com um jogo de negócios. Esse jogo é uma simulação de decisões e estratégias que por ele devem ser tomadas. Os candidatos que se destacaram no painel serão entrevistados pelos gestores das áreas, pelo RH e por diretores da empresa. Os melhores serão aprovados e passarão a integrar a equipe de colaboradores Yogui.

Após todo esse processo os *trainees* aprovados, passam por uma integração, que tem dois objetivos: conhecer a companhia e desenvolver a convivência deles, fazendo com que se sintam parte da equipe.

Ao ingressar na empresa, o *trainee* assume um ou mais projetos em uma determinada área, que por ele será desenvolvido durante todo o programa. Assim, entre suas principais atividades está o desenvolvimento desse projeto, no qual ele terá total autonomia para o andamento e seu próprio desenvolvimento por meio de treinamentos. Estes treinamentos têm como principal intuito ajudar o *trainee* a aprimorar suas competências. Dentre elas pode-se citar a comunicação, planejamento estratégico e orientação para resultado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise a seguir foi feita por meio da análise do conteúdo da entrevista, considerando-se o arcabouço teórico, principalmente as cinco disciplinas de Senge, complementando com os níveis de aprendizagem propostos por Kim apud Wardman. Realizou-se, também, uma análise para comparar se o programa de *trainees* da Yogui, está de acordo com as definições de Motter (2000), Kotter (1998) e Hristov et al. (1999).

Em relação ao domínio pessoal, percebeu-se durante a entrevista que esta disciplina é um dos pré-requisitos para seleção dos *trainees* ou para qualquer outra vaga na Yogui, pois entre as quatro competências pré-eliminatórias está a ambição, e pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal concretizam resultados mais importantes para elas. Segundo o entrevistado B “mesmo porque se você tá olhando um cara hoje pra que ele tenha uma posição lá na frente,

esse cara tem que ter ambição, essa é a minha palavra”. E outra competência pré-eliminatória é a inovação, de acordo com o entrevistado B “inovação, então o cara pensar de uma maneira diferente, isso é uma outra coisa que a gente olha na seleção”, ou seja, realizar as atividades de maneira criativa e não reativa.

O domínio pessoal dos *trainees* é desenvolvido, também, ao longo do programa, pois a Yogui espera que o *trainee* tenha um olhar diferente do que os demais, que ele tenha um olhar inovador mediante os processos que já são feitos na empresa buscando melhorias e reduções de custos, “que solução que esse cara apresentou pra um problema? É aquela solução superficial, que todo mundo apresenta ou ele pensou numa outra coisa, uma coisa diferente”.

Será observado o processo de domínio pessoal do *trainee*, no desenrolar do programa, se além dele estar em aprendizagem contínua, é uma pessoa que pesquisa e que consegue informação com agilidade. Caso o *trainee* desconheça um determinado assunto, ele deve saber como adquirir informação com rapidez. O *trainee* deve estar consciente que ele sempre tem muito a aprender. De acordo com o entrevistado B “então ele é um cara que pesquisa, que vai atrás, que pega informação rápida. Não que ele tenha que saber essa informação, ... mas ele tem que saber buscar a informação logo”.

Em relação à disciplina modelos mentais proposta por Senge (2001), a partir da entrevista, pode-se verificar que durante o recrutamento e seleção do programa de *trainees*, os candidatos devem ter como modelo mental, potencial para crescer profissionalmente e com rapidez. Conforme o entrevistado B, ele deve ser um potencial, “potencial que é aquele cara que a gente sabe que em pouco tempo vai galgar outras posições, vai conseguir subir”.

Os *trainees* desenvolvem a disciplina modelos mentais, pois durante os treinamentos que são ministrados especialmente a eles em função de suas atividades e desenvolvimento, os *trainees* terão a oportunidade de conversar entre si, trocando experiências, pedindo opiniões uns dos outros e pelos *inputs* dos demais companheiros de programa.

Durante o programa observa-se, também, a disciplina modelos mentais por o *trainee* liderar um projeto. Por meio destes projetos, ele deve sempre argumentar e questionar os integrantes da equipe do projeto e das áreas envolvidas. Assim ele acaba por desenvolver sua comunicação por estar mais aberto às visões das outras pessoas.

Sobre visão compartilhada do *trainee*, ela já é constituída desde a fase de recrutamento e seleção, pois qualquer potencial colaborador Yogui tem como um dos pré-requisitos a liderança.

A visão compartilhada é notada, também, por a organização ter como meta que os *trainees*, após os dois anos de programa, ocupem uma posição gerencial e nos anos seguintes ele tenha uma rápida ascensão ao longo de sua trajetória na companhia chegando a ocupar um cargo de diretoria.

Durante o programa, a visão compartilhada do *trainee* é construída, pois ele recebe treinamentos para aprimorar a competência liderança. Por ter que desenvolver um projeto, cabe ao *trainee* gerir este projeto fazendo com que as pessoas que dele participam se comprometam de forma que façam com que o projeto se desenrole e conclua-se com sucesso.

Observa-se, também, a visão compartilhada do *trainee*, por ele ter ingressado na companhia com uma certa expectativa ele acaba por influenciar os demais membros das equipes. De acordo com o entrevistado B “...ele se torna um pólo, as pessoas querem conhecer mais, saber mais sobre ele, saber o que está acontecendo”.

A disciplina aprendizagem em equipe acontece primeiramente pela liderança como pré-requisito do *trainee*. Como líder de projeto e futuro gerente, o *trainee* tem que estar apto a trabalhar em equipe, pelo do diálogo eles passam a pensar em conjunto, obtendo resultados como grupo. Com as equipes aprendendo a Yogui aprenderá, também, segundo Kim apud Wardman (1996).

O diálogo dos *trainees* ocorre, também, entre eles mesmos. Acontece durante a integração da qual eles participam antes do início do programa, na qual eles interagem e, ainda, durante os treinamentos já citados. Além destas atividades, os *trainees* da Yogui costumam interagir, se encontrando para atividades informais, “todo mês eles marcam um *happy hour*, eles marcam alguma coisa, o pessoal sai, a gente não gosta de forçar muito os momentos informais. É muito mais fácil deixar os caras marcarem isso”.

O pensamento sistêmico dos *trainees* é desenvolvido primeiramente pelo período de integração. Durante a integração, os *trainees* têm contato com todas as áreas da empresa, com as pessoas que ocupam cargos de altos níveis em varias áreas, ou seja, gerentes e diretores. A integração conforme o entrevistado B é “passar já o conhecimento prévio da companhia, então eles assistem treinamento sobre pesquisa de mercado, pensamento do consumidor Yogui, eles aprendem tudo”.

O que aprimora, também, o pensamento sistêmico dos *trainees* é a autonomia que eles possuem para gerir seus projetos, conforme o entrevistado B “... quando você dá a autonomia, você força uma pessoa a pensar em mais coisas, e isso faz com que a pessoa tenha mais abrangência, olha mais estrategicamente”.

Por meio da entrevista, pode-se observar que a aprendizagem na Yogui ocorre em níveis. No nível do indivíduo, o *trainee* contribui para a organização com as habilidades que ele já possui, que nada mais é que o DNA.

O DNA é composto pela liderança, ambição, inovação e excelência. Em relação à liderança o entrevistado B diz que “...liderança que pra gente é, fazer acontecer, ou seja, 100% não é 99, O indivíduo faz? O indivíduo tinha um problema complicado, ele fez o negócio se resolver?”. O entrevistado B define ambição como “uma linha pra ser seguida, é uma linha que a gente seleciona, mesmo porque se você tá olhando um indivíduo hoje pra que ele tenha uma posição lá na frente, esse indivíduo tem que ter ambição, essa é a minha palavra.”, ele define inovação como “que solução que esse indivíduo apresentou pra um problema? É aquela solução superficial, que todo mundo apresenta ou ele pensou numa outra coisa, uma coisa diferente”, e por último, excelência “excelência é o seguinte, o indivíduo fez, desde a primeira vez que ele fez ficou bem feito?”.

Além das habilidades que os *trainees* já possuem, outra forma pela qual eles contribuem para a empresa é com o conhecimento que eles irão adquirir por meio dos treinamentos que viram desenvolver suas competências, de acordo com o entrevistado B:

“...o treinamento é pra isso, então eu trabalho blocos específicos, por exemplo, hoje a gente vai trabalhar um treinamento de planejamento estratégico, vamos fazer o cara olhar mais pra cima, vamos pegar um problema e fazer o cara olhar mais de cima. O quê que eu to fazendo? Pegando a competência de planejamento estratégico e passando do 0 pro 1...”.

Os *trainees* adquirem, também, novos conhecimentos com as experiências vividas durante sua atuação no programa, gerenciando projetos, em contato com os integrantes da equipe e os demais colaboradores Yogui. De acordo com o entrevistado B, durante o treinamento *on the job* é que o *trainee* vai realmente aprender

“O que a gente sempre acreditou mais, foi o treinamento *on the job*, focado no trabalho, o gestor desenvolver o indivíduo, ele aprender no dia a dia ... a Yogui não acredita, e não vende que o treinamento vá fazer a diferença. O treinamento é um complemento, o que vai fazer a diferença no trabalho desse *trainee*”.

O somatório do conhecimento adquirido pelos dos treinamentos e das experiências *on the job* mais as habilidades que o *trainee* já possuía, resulta em um novo fragmento de informação, o aprendizado individual.

A empresa desenvolve, também, a aprendizagem em grupo, colocando os *trainees* para interagir, durante os treinamentos que segundo o entrevistado B “durante o treinamento que é trimestral, é um horário que eles estão todos juntos, em conjunto na mesma sala, só eles, eles acabam fazendo daquele momento um momento deles”, e por meio da integração “é um momento de convivência, você tem partes lúdicas, eles fazem joguinhos, vão pra uma trilha, que no fundo ajuda os caras a trabalhar em equipe. A gente tira foto, faz um CD e tudo isso gera uma integração. Eles se sentem uma equipe depois disso”.

Ocorre, ainda, a aprendizagem em grupo no decorrer das atividades do programa. O *trainee* faz a transferência do aprendizado individual para o grupo de acordo com o entrevistado B:

“Os não gerentes eles entram com uma expectativa em relação às pessoas, então passa um mês e as pessoas já estão pedindo pra ele, e aí o que você acha disso? Ele se torna uma referência, então os não gerentes esperam receber dessa pessoa informação, conselho, maneira de diferente de pensar”.

O *trainee* vai contribuir para a aprendizagem organizacional, contribuindo com o grupo, por durante o programa ele já possuir uma postura de caráter gerencial “ele é contado no quadro gerencial da companhia, ele participa de todas as reuniões que os gerentes participam, entendeu, ele está na minha esfera gerencial”.

Os projetos desenvolvidos pelos *trainees* têm como objetivo trazer melhorias para a empresa como um todo, conforme o entrevistado B o que a Yogui espera é “um cara que vai olhar um projeto e falar, mas o que eu posso fazer diferente nesse projeto, putz, eu posso fazer isso daqui assim, vou trazer uma redução de custo, ou eu posso fazer esse projeto igual é feito lá na Argentina”.

Conforme citado pelo entrevistado B, “O foco de qualquer programa de *trainees*, pelo menos 99% do mercado é ter pessoas que vão ocupar posição de liderança na companhia, quando eu falo posições de liderança, eu falo pessoas que podem subir 3, 4 níveis, nos próximos anos...”, comprova o que o objetivo do programa de *trainees* é o crescimento rápido, e para formar um banco de talentos, que venha a fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas na organização.

Pode-se verificar por meio da afirmação “Pra gente é livre. Tem uma pessoa na área de compras, que é uma médica veterinária. Você vê que a gente não tem restrição quanto a curso versus área. Então, isso é bem interessante”, que quanto ao recrutamento, realmente não há distinção entre os cursos e faculdades.

A Yogui modificou, também, o seu programa em relação ao treinamento, conforme mencionado pelo entrevistado B:

“A própria questão do treinamento, a própria questão da estruturação do treinamento, é uma modificação muito grande na empresa. Por quê? Porque você consegue atuar muito mais fácil no comportamento das pessoas, entendeu? Porque fator maturidade é um fator importante. O DNA, porque o conceito de DNA da

Yogui foi lançado em 2006, então a gente só incluiu isso no programa no final de 2006, isso foi uma outra mudança.”

De acordo com a citação acima, dois terços das empresas já realizaram mudanças significativas em seus programas e continuarão a realizá-las sempre que necessário, devido à influência dos fatores externos e internos.

Verificou-se que o programa de *trainees* tem, além de possibilidade de crescimento rápido (ascensão hierárquica), oportunidades de desenvolvimento e acesso a informações diferenciadas. Relacionado a isso, o entrevistado B citou:

“O primeiro papel é aprender ao máximo, porque vão terminar os dois anos, ele tem que saber aquela função, ele tem que saber tudo aquilo e evoluir. Hoje ele tá aqui, a gente espera que daqui a dois anos ele esteja aqui como gerente, assim, esse é o principal papel dele, isso é o que é esperado dele, resultado mesmo só depois de dois anos.”

Em relação à existência do *job rotation* a empresa afirma que “Não, isso não é uma coisa prevista, não é uma coisa *sine qua non*, no programa” que em relação aos esquemas de atividades exercidas pelo *trainee*, a Yogui utiliza o esquema fixo pelo qual o *trainee* fica ao longo de todo o programa em uma única área.

Sobre a idéia de que os *trainees* são vistos como investimento, e não como custo, pois estão sendo capacitados e qualificados a assumir cargos estratégicos e importantes na organização, que exigem perfil de liderança, foi questionado qual seria a expectativa de que o *trainee* vá colaborar com a Yogui em longo prazo. Pela resposta do entrevistado B, para esta questão:

“Eu vou esperar o resultado concreto desse cara significativo a partir do segundo ano, começando a responder a sua pergunta de onde que ele agrega, quanto que ele agrega. Então os dois primeiros a gente sabe que é um investimento alto da companhia, eu vou só treinar esse cara, então ele tem treinamento, o gestor vai acompanhar, a gente vai ouvir o que ele precisa, a gente vai fazer uma série de ações pra que esse cara se encha de conhecimento, e se encha de conhecimento da companhia, vontade e saiba como agregar.”

Desta maneira, a partir da análise da entrevista a luz da teoria sobre aprendizagem organizacional, percebeu-se que na organização pesquisada o programa de *trainees* irá colaborar e agregar valor à companhia.

Quadro 4 - As Cinco Disciplinas X Programa de *Trainees* Yogui

Disciplina	Observado
Domínio Pessoal	Ambição e inovação como pré-requisitos eliminatórios; Pensamento inovador ao longo do programa; Aprendizagem contínua, a busca por informações.
Modelos Mentais	Potencial como Modelo Mental inicial; Troca de experiências com os demais <i>trainees</i> durante treinamentos; Argumentação e questionamento com os demais colaboradores durante o projeto;
Visão Compartilhada	Liderança como pré-requisito eliminatório; Organização possuir meta traçada para o programa de <i>trainees</i> ; Desenvolvimento da competência liderança, os <i>trainees</i> devem gerar o comprometimento das equipes dos projetos, mostrando as diferenças das ações deles no ambiente macro.
Aprendizagem em Equipe	Liderança como pré-requisito e desenvolvimento dela, <i>trainees</i> pensando em grupo e buscando resultados com o grupo; Interação entre os <i>trainees</i> durante a integração e atividades informais.
Pensamento Sistêmico	Desenvolvido primeiramente por meio do período de integração; Autonomia cedida aos <i>trainees</i> gerar pensamento abrangente e estratégico.

Fonte: Elaborado pelas autoras . Adaptação de Senge (2001) e informações cedidas pela empresa estudada.

O quadro 4 mostra os pontos do programa que desenvolve cada disciplina proposta por Senge (2001), seja durante o programa ou pelos pré-requisitos exigidos pela empresa para o ingresso de qualquer colaborador, não somente para o programa de *trainees*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar como ocorre a influência dos programas de *trainees* na aprendizagem organizacional que de acordo com Huber (1991) apud Easterby-Smith et al. (2001) uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como potencialmente útil para a organização. Pode-se observar que o programa de *trainee* da Yogui ressalta exatamente este ponto, o desenvolvimento do *trainee* está diretamente ligado ao desenvolvimento da empresa e a obtenção de resultados.

Pode-se destacar que, na Yogui, a aprendizagem organizacional é usada como uma ferramenta gerencial, desenvolvendo as habilidades de pensamento dos membros individuais na organização, ou seja, eles usam os treinamentos e a autonomia que é dada ao *trainee*, para desenvolver habilidades tácitas e cognitivas.

Constatou-se que a Yogui desenvolve as cinco disciplinas propostas por Senge. O domínio pessoal é requisitado desde o processo de seleção, pelo qual os recrutadores buscam características diretamente ligadas a ele, como ambição e inovação que fazem parte do DNA da Yogui. Observa-se, também, o processo de domínio pessoal perante a postura do *trainee* durante o programa, de ter agilidade para correr atrás dos objetivos.

Os modelos mentais dos *trainees* são as trocas de experiências entre si durante treinamentos, integração e atividades informais. Ele trabalha, também, o modelo mental pela argumentação e questionamento com os demais colaboradores da Yogui que participam do desenvolvimento de seus projetos.

A disciplina visão compartilhada além de também fazer parte, também, dos pré-requisitos de qualquer colaborador Yogui, a liderança, é notada por a organização ter como meta pré-definida que o *trainee* cresça rapidamente na companhia chegando um dia a ocupar um cargo de diretoria.

A aprendizagem em equipe ocorre de formas variadas. A princípio a liderança no DNA já requer essa disciplina. Ela ocorre durante as atividades realizadas em conjunto dos *trainees* em sua área de atuação e junto das pessoas envolvidas em seu projeto.

O pensamento sistêmico dos *trainees* é desenvolvido durante o período de integração. Ao longo deste período, é apresentada à eles a Yogui como um todo e eles tem contato com pessoas que ocupam cargos de altos níveis.

O pensamento sistêmico dos *trainees* da Yogui poderia ser melhor desenvolvido, por o projeto que ele gere não necessariamente envolver uma outra área, para que eles conheçam os impactos das ações de seu trabalho no negócio com um todo. Os *trainees* da Yogui não fazem, também, *job rotation* nas demais áreas da empresa, além das que eles atuam. Isso é uma limitação do programa de *trainees* da Yogui, pois o *job rotation* estimularia mais o pensamento sistêmico deles.

O aprendizado no nível individual do *trainee*, pode ser observado por meio dos treinamentos que desenvolverão as competências necessárias para que ele se torne um líder competitivo. O aprendizado individual é nota, ainda, no treinamento *on the job*, ou seja, as atividades que o *trainee* realizar durante o dia a dia do programa, as experiências que lá ele vivenciar.

O aprendizado do nível grupo, proveniente do indivíduo, no caso o *trainee*, é notado pela interação entre os *trainees* durante os treinamentos que são ministrados somente à eles, e, também, durante o período de integração que ocorre com os aprovados, antes do início do programa. Outra forma de perceber-se o aprendizado no nível grupo, é fato de o *trainee* se tornar uma espécie de pólo para os demais membros da área em que ele atua e para os integrantes da equipe do projeto pelo qual ele é responsável.

A aprendizagem no nível organizacional é notada, por o *trainee* fazer parte o quadro gerencial da empresa e participar de reuniões junto à gerentes e diretores. Outra maneira de se notar a aprendizagem neste nível, é por meio dos impactos ocasionados pelos projetos liderados pelos *trainees*, na organização como um todo.

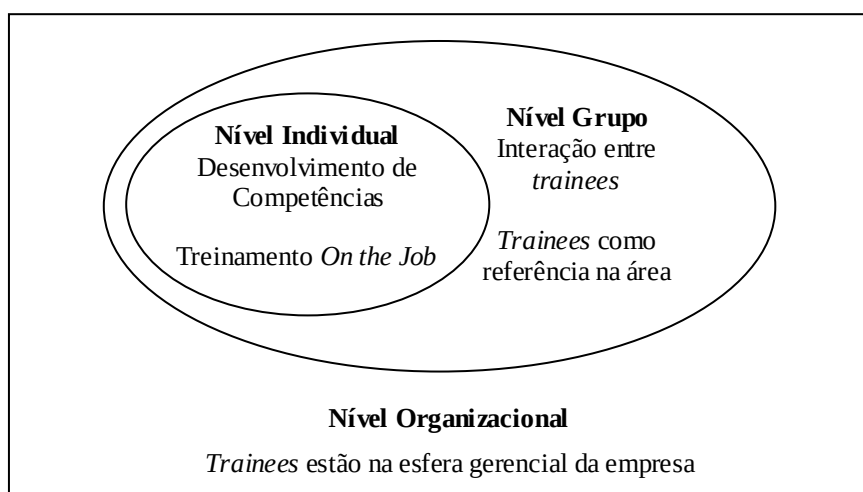


Figura 4: Aprendizagem em Níveis do Programa de *Trainees* Yogui

Fonte: Criado pelas autoras, adaptação de Kim apud Wardman (1996) e informações cedidas pela empresa estudada.

A figura 4, portanto, mostra que a aprendizagem organizacional na Yogui é vista como uma ferramenta para alinhar tanto o comportamento dos membros organizacionais como de toda a

organização, visto que segundo o entrevistado B os *trainees* se tornam referências para a organização como um todo.

Este estudo possibilitou analisar o quão importante é essa relação, o desenvolvimento de um projeto como o programa de *trainees*, que apesar de poder desenvolver melhor o pensamento sistêmico, desenvolve as demais disciplinas, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Além disso, é claro processo de aprendizagem através dos níveis individual, grupo e organizacional. Dessa forma, o programa de *trainees* da empresa Yogui, influencia a aprendizagem organizacional da Yogui.

Por se tratar de um estudo de caso, pelo qual foi analisado apenas o programa de *trainees* de uma empresa, não se pode generalizar os achados para os demais programas existentes no mercado.

Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo em organizações de mesmos e diferentes segmentos de atuação, bem como buscar responder a questão de pesquisa sob a ótica dos *trainees*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACROSS – RECURSOS HUMANOS **Programas de Trainees. Análise Estrutural de Programas Existentes no Mercado** – Pesquisa Qualitativa realizada por Across Recursos Humanos. Parceria Novations Group Inc. 1999.

BARDIN, Lourence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edicas 70, 2000.

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.

EASTERBY-SMITH, M. *et al.* **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAZZIOTTIN, Giancarlo D. **O Ser Humano Como Base para Excelência do**

HRISTOV, V. e SILVA, V. **Competência de Liderança na Gestão de Recursos Humanos**. In *Gestão de RH por Competência e a Empregabilidade*. Organizado por Aguinaldo. A. Neri. Campinas: Papirus. 1999.

KOTTER, J. P. **Matsushita – Lições de Liderança para o Próximo Milênio**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MENDES, Alexandre. **IMasters. Gerência**. Disponível em:
http://www.imasters.com.br/artigo/3599/gerencia/conhecimento_tacito_e_explicito

MOTTER, Glauce B. **Programas de Trainees: Uma forma de desenvolvimento de Talento nas Organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a Dinâmica da Inovação**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campos. 2003.

PCF Consultores, **Pesquisa Trainees**, São Paulo. 1992

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. **Quinta Disciplina a arte e prática da organização que aprende**. 9 ed., São Paulo, Nova Cultural, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.