

Revelando Histórias da Aprendizagem Gerencial no Programa Trainee do SEBRAE

ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
anielson@uol.com.br

FRANCICLEIDE GONÇALVES DE SOUSA
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
francicleidesousa@yahoo.com.br

Revelando Histórias da Aprendizagem Gerencial no Programa *Trainee* do SEBRAE

Resumo

Este artigo objetiva analisar o processo de aprendizagem de gerentes que participaram de programas *trainees* no SEBRAE/PB no contexto da ação profissional. A pesquisa exploratória e de natureza qualitativa foi realizada com 10 gerentes que participaram do programa no período de 2002 a 2008. Os resultados do estudo indicam que os gerentes aprenderam em situações vividas no contexto de sua prática profissional. As histórias narradas pelos *trainees* revelaram os fatores que limitaram a prática de suas ações no contexto profissional e foram apontados os relativos à gestão, estrutura e formato do programa *trainee*; estrutura administrativa e funcional da empresa, contexto da prática, atitude e percepção de colegas e fatores pessoais para lidar com conflitos e mudança. Os fatores que contribuíram para a prática dos *trainees* foram a possibilidade de trabalhar com pessoas, representar os interesses do SEBRAE/PB junto a públicos ainda não atendidos, firmar parcerias para favorecimento das ações, estreitar as relações e o compromisso com a empresa, promover o desenvolvido por meio das capacitações e treinamentos, o apoio social dentro e fora do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Aprendizagem, Trainee, Contexto da ação profissional.

Abstract:

This article aims to analyze the learning process of managers who participated in trainee programs from SEBRAE/PB in the context of professional action. An exploratory and qualitative research was realized with 10 managers who participated of the program during the period from 2002 to 2008. The results of the study indicate that managers learned in situations experienced in the context of their professional practice. The stories narrated by *trainees* revealed the factors that have limited the practice of your actions in connection with professional and were appointed the relating to the management, structure and format of the program *trainee*, administrative and functional structure of the organization, context of practice, attitude and perception of colleagues and personal factors to deal with conflicts and change. The factors that contributed to the practice of the *trainees* were the possibility to work with people, to represent the interests of SEBRAE/PB along the public hasn't served, partnering for promoting actions, strengthen relations and commitment with the organization, promote the development by training, social support inside and outside the working environment.

Key-words: Learning, Trainee; Context of professional Action.

1 INTRODUÇÃO

Estudar e entender o que um gerente faz em seu cotidiano é objeto de estudo de pesquisadores e não há um consenso entre as correntes teóricas que se dedicam a este tema, sobretudo quando envolvem a descrição e definição do que é ser gerente, pois muitas perspectivas seguem uma orientação prescritiva. Entretanto, “mais relevante do que prescrever, é preciso compreender o cotidiano” (HARTENTHAL, 2008, p. 118).

A aprendizagem não se relaciona apenas ao que está armazenado no cérebro, apreendido em salas de aula ou nos livros, mas também ao “conhecimento que vai sendo adquirido a partir de situações, vivências e desafios relacionados à prática” (LAVE; WENGER, 1991, p.110).

As correntes teóricas que envolvem a aprendizagem em ação no contexto das organizações não conseguem explicar **como** é a rotina diária dos gerentes em seu contexto laboral (FOX, 1997; ANTONILO, RUAS, 2002; MORAES, SILVA, CUNHA, 2004). A realização de uma investigação sobre o processo de aprendizagem de gerentes no contexto social, em organizações que mantêm programas de *trainees*, pode contribuir para ampliar o entendimento sobre o processo e o conteúdo da aprendizagem gerencial. Cunha (2003, p.12) ressalta que “as experiências pessoais vivenciadas por gerentes, dizem respeito a situações de vida, o que lhes confere grande complexidade, demandando estudos que consigam alcançar sua compreensão”.

A análise do desenvolvimento de programas e projetos voltados à prática da gestão pode auxiliar no estabelecimento de ações para enfrentar a dinâmica da mudança e dos processos de gestão no ambiente empresarial. Os programas de capacitação, formação, desenvolvimento e melhoria do desempenho gerencial estão apoiados em modelos pré-concebidos, em situações específicas e muitos deles desconsideram a experiência e o contexto onde o gerente labora. O fruto da aprendizagem deve possibilitar formas de captar e transmitir conhecimentos, não apenas no presente, mas no futuro do aprendente (FOX, 1997; GHERARDI, NICOLINI, ODELLA, 1998; MINTZBERG, 2006).

Os programas de capacitação e desenvolvimento, configurados na modalidade de Programas *Trainees*, têm sido uma alternativa frequente para o recrutamento, seleção e retenção de profissionais que agreguem valor de competitividade às Organizações que buscam excelência em desempenho humano, possibilitando-os desenvolver competências que os habilitem a exercer posteriormente, funções de liderança na estrutura funcional desta organização.

No Brasil, na década de 1960, surgiram os primeiros programas *trainees* e ganharam força entre as empresas multinacionais no início da década de 1990, como uma das consequências da abertura do mercado nacional às ações empresariais de mercados estrangeiros (DOBERMAN, 2006; MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição que atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com o setor público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios (SEBRAE, 2010).

O programa *trainee* do SEBRAE/PB foi implantado no ano de 2002 e foi um dos pioneiros entre as unidades atuantes na região Nordeste. Das empresas mantenedoras desse tipo de programa na Paraíba, a empresa é a uma das que apresenta um dos maiores índices de efetivação e retenção de *ex-trainees*.

Diante deste contexto e levando em consideração a expansão de programas *trainees* na realidade organizacional brasileira, como forma de captação, manutenção e desenvolvimento de pessoas que ocupam cargos gerenciais, este artigo objetiva analisar o processo de

aprendizagem de gerentes que participaram de programas trainees no SEBRAE/PB no contexto da ação profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre teoria e prática da aprendizagem gerencial normalmente estão focados na aprendizagem de adultos e abrange aspectos como autodirecionamento, autonomia, troca de experiências e motivação para aprendizagem (NOWLES; HOLTON; SWANSON, 2011). Em se tratando de aprendizagem gerencial, a concepção mais recorrente de educação para executivos está relacionada às práticas formais utilizadas por força do exercício de seu cargo gerencial advindas dos resultados e da experiência do seu cotidiano laboral. Para Kolb (1984), a aprendizagem ocorre a partir de um processo cujo resultado da experiência vivida é consequência das observações e reflexões que os indivíduos fazem, o que leva a formação e aquisição de novos conhecimentos que poderão ser testados em situações futuras, resultam em várias interpretações e, *a posteriori*, geram novos conhecimentos.

Essas variáveis estruturais se referem aos fatores de cunho mais subjetivo que compõem o ambiente da organização, tais como cultura, valores, grupos, normas, hierarquia e que influenciam a maneira como os aprendizes interpretam e promovem a geração de conhecimentos a partir daquilo que experimentaram em seu aprendizado (HUYSMANN, 2001).

A capacidade de um indivíduo interagir com outras pessoas no processo de aprendizagem é reforçada pelo que afirma Zarifian (2003, p. 149), pois quando “alguém completamente competente na sua área é alguém que tem a preocupação de transmitir seu conhecimento, de ajudar os colegas, ou mesmo de participar como operador de formações”, o processo de aprendizagem pode ser mais significativo.

Zarifian (2003) ainda ressalta este pensamento ao considerar a necessidade de uma interligação entre o que foi aprendido e o conhecimento que se aplica na prática. Isso fica ainda mais claro ao enfatizar a contribuição do processo de formação de um profissional durante a realização de suas atividades.

O grande desafio dos programas de aprendizagem gerencial é compatibilizar a educação e o desenvolvimento do gerente, de modo que ele “possa desenvolver as competências necessárias para enfrentar os desafios de sua prática profissional” (SILVA, 2009, p. 153).

Muitas das iniciativas das empresas que adotam e mantêm programas de treinamento e desenvolvimento como forma de potencializar padrões de desempenho de seus colaboradores, nem sempre contribuem para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Ao criar expectativas sobre os novos profissionais que são treinandos, os gestores podem supor que haverá uma melhora considerável em sua performance. Mas, na prática, isso pode não se concretizar, uma vez que existe uma lacuna entre a realidade funcional e o que se espera de um gerente *trainee* ainda em processo de formação, o que abre margem para a existência de um *gap* entre conteúdos, experiências e vivências explorados nos programas de treinamento e desenvolvimento (COSTA, 2007).

Costa (2007) afirma que muitas empresas, com o intuito de fortalecer o ingresso de novos profissionais em seus quadros funcionais, passam a se preocupar com o desenvolvimento de programas internos de formação gerencial e adotam a modalidade de programas de *trainees*. Como afirma Mintzberg (2006, p.208), “o aprender fazendo vem sendo utilizado no desenvolvimento gerencial há muito tempo”.

Aprender a gerenciar é consequência de um processo de aprendizado por meio da experiência, de atividades que estimulam a interação e a ação com outras pessoas, subordinadas ou não ao gerente. Os ocupantes de cargos gerenciais devem desenvolver uma disposição para refletir

sobre suas ações e fazer um julgamento para modificá-las de acordo com a necessidade (HILL, 1999).

O entendimento a cerca da aprendizagem como uma atividade situada está centrado em bases teóricas que estabelecem uma relação entre o conhecimento, aprendizagem e os significados advindos desta inter-relação, como também da atividade desenvolvida pelos indivíduos envolvidos no processo de aprendizagem, como participantes ativos e capazes tanto de influenciar o contexto ao seu redor como também serem transformados pelo contexto (LAVE; WENGER, 1991).

O contexto social onde os indivíduos desenvolvem suas atividades laborais se configura como um “fator determinante e por isso não se deve relegar o papel dos elementos do sistema organizacional, tais como cultura, estrutura e processos gerenciais” (SILVA, 2009, p. 110). Sendo assim, um gerente que passou por uma experiência enquanto *trainee* e que experimentou uma rotatividade de funções, típica da estrutura dos programas dessa natureza, se torna relevante compreender o processo de aprendizagem de um gerente durante sua experiência como *trainee*.

Posto isto, Silva (2009) ratifica que um *trainee*, que ainda está em fase de aprendizado, só terá acesso aos conhecimentos e informações necessários à sua atividade se os demais membros pertencentes ao contexto social onde atua o legitimarem, pois sua aprendizagem também é consequência de toda complexidade que envolve o contexto onde ele atua profissionalmente e, em caso de sua não aceitação, o seu desempenho gerencial é comprometido.

Quando ocorre a legitimação pelos integrantes do grupo no qual o *trainee* está inserido, o acesso ao conhecimento aumenta o entendimento a cerca de uma função que assumirá posteriormente, a de gerente. Essa legitimação que é dada pelo grupo confere a um gerente recém efetivado a possibilidade de desenvolver as competências necessárias a um bom desempenho profissional (SILVA, 2009).

A experiência torna-se determinante para a compreensão da aprendizagem advinda do contexto da ação. Nesse sentido, Dewey (1979) coloca que a experiência é cercada de momentos imprevistos o que a faz se configurar em um contínuo processo de lidar com situações que exigem do indivíduo uma reflexão sobre a experiência. A reflexão envolve a análise cognitiva que um indivíduo faz da experiência vivida (DEWEY, 1979) e torna-se “fundamental para entender a relação entre experiência e aprendizagem” (SILVA, 2009, p.197).

Mintzberg (2006, p. 186) afirma que “há muita prática de bom senso do desenvolvimento gerencial, e a melhor delas visa a valorizar mais a educação gerencial”. Os programas *trainees* se enquadram neste contexto, por ter a premissa de ser uma oportunidade para que empresas procurem desenvolver mais potencialmente os futuros gerentes que ainda estão em formação, pois de acordo com Motter (2000), a essência desses programas é o treinamento e desenvolvimento.

Apesar da importância e do significado de um programa *trainee* para a gestão organizacional, Godoi *et al.* (2001) alertam para o fato de haver uma escassez de estudos e também literatura que tratem dessa temática. Os primeiros relatos sobre a existência de programas *trainees* em países da Europa e da América do Norte datam da década de 1940, mas é na década de 1960 que no Brasil, se registram as informações mais precisas sobre a *implementação* desse formato de treinamento e desenvolvimento voltado para jovens recém contratados pelas empresas, e o modelo seguido é o Norte Americano (SILVA, 1998; RITTNER, 1999; DOBERMAN, 2006).

A adaptação às mudanças que são impostas às empresas, decorrentes das condições econômicas, mercadológicas, sociais e culturais, dentro de um contexto competitivo, sugere a

formação gerencial como uma alternativa para ajudar as organizações a lidarem com o contexto, mas para isso é necessário desenvolver gestores a partir de uma abordagem mais vivencial e centrada na ação. O distanciamento entre a formação e a ação pode ser prejudicial ao desenvolvimento de gerentes e, no caso dos trainees, deve-se considerar que o processo de aprendizagem, além de forma, também é experiencial e situado.

3 CAMINHO METODOLÓGICO

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. A opção pelo método qualitativo neste estudo revela-se como o mais apropriado para atingir o objetivo que foi compreender o fenômeno da aprendizagem de *trainees*, no contexto da ação profissional, que se revela como um estudo de foro íntimo, já que diz respeito a questões internas dos sujeitos pesquisados.

Para compreender o fenômeno, optou-se pelo método da História Oral Temática para, pontual e gradualmente, compreender os significados, contribuições e limitações das experiências vivenciadas por *ex-trainees* em seu contexto social, por meio das histórias por eles contadas sobre o processo de aprendizagem gerencial. A escolha do método como sendo válido para as histórias que revelam a experiência dos entrevistados a cerca do tema estudado se apóia no que ratificam Easterby-Smith e Araújo (2001, p. 23) ao colocarem os “significados são construídos pelo diálogo e as visões são comunicadas pela narrativa oral de histórias” a partir daí pode-se observar nos discursos e nas palavras proferidas a essência do que foi vivido.

O estudo foi realizado no SEBRAE/PB, cuja atuação abrange todo território paraibano, por meio da atuação de nove agências regionais localizadas nas cidades de Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, João Pessoa, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa e atendem os 223 municípios do Estado. (SEBRAE,2010)

A delimitação dos sujeitos da pesquisa tomou como ponto de partida a adoção de critérios de escolha: a) ter sido *trainee* nos anos de 2002 e/ou 2008, b) ter sido efetivado após o término do programa *trainee*, c) atuar em um cargo gerencial. O número de gerentes que atenderam aos critérios equivale a 10 (dez) sujeitos. Para a realização da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista, com 24 questões, abordando os seguintes aspectos: história profissional como *trainee*, a função de gerente, o processo de aprendizagem, a legitimação como participante do programa *trainee* e os fatores facilitadores e limitantes do processo de aprendizagem do *trainee* no âmbito do programa. As entrevistas foram gravadas e a duração das mesmas variou de 42 minutos a 1 hora e 37 minutos.

Após a transcrição das entrevistas, teve início o processo de análise dos dados. Para analisar os discursos, optou-se pela adoção da técnica de análise da narrativa por ser a mais indicada para “entender o texto por sua totalidade, pela sua grandeza, partindo de suas peculiaridades” (ALVES, BLIKSTEIN, 2006; p. 418). No processo de análise, foram consideradas as histórias contadas pelos *trainees* (que é a sequência de situações, fatos, lugares, etc.), considerando o que a narrativa revelou e o discursos proferidos por esses sujeitos (forma pela qual o tema foi transmitido), revelando-se como a história é mostrada (ALVES, BLIKSTEIN, 2006).

Essa modalidade de análise da conversação e da fala se apresenta como o enfoque analítico textual mais adequado por permitir que sejam exploradas as dimensões propostas pelo entrevistado (e não do entrevistador); promove uma maior reflexão sobre as situações, os papéis, as ligações e a interação entre pesquisado e pesquisador (o que não é muito viável quando se adota a análise de conteúdo) (MYERS, 2008).

Foi utilizado um destaque em **negrito**, dos principais trechos, palavras e/ou expressões dos discursos como forma de identificar seus significados dentro da tentativa de compreensão de sua correlação com a categoria em análise.

Cada sujeito pesquisado foi identificado como T (*trainee*) e o número arábico que se segue refere-se ao primeiro *trainee* que concedeu entrevista, indo do T1 ao T9; o C é representado pelo o único sujeito na Organização que exerce a função de coordenador do programa *trainee* e que pudesse responder sobre questões específicas de sua administração.

O perfil dos sujeitos entrevistados revelou que eles têm idade entre 28 e 39 anos; são de áreas de formação distintas como Pedagogia (03), Turismo (01), Contabilidade (01), Direito (01), Administração (01) e Jornalismo (02); atuam nas agências de Campina Grande (03), João Pessoa (05), Monteiro (01) e Guarabira (01); que ingressaram na edição de 2002 (04) e 2008 (06) e que são casados (08) e solteiros (02). Os resultados da pesquisa são apresentados na próxima seção.

4 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL NO PROGRAMA TRAINEE

A importância de se compreender o “processo de aprendizagem” em um dado contexto da prática profissional “pode ajudar os gerentes a compreender como eles aprendem” (SILVA, 2009; p. 100) visto que no entendimento dos *ex-trainees* entrevistados, a experiência vivida colaborou sobremaneira para a associação de conhecimentos adquiridos, práticas realizadas, reflexão das ações, transmissão do que foi aprendido, sendo tais comportamentos condição *sine qua non* para a compreensão da aprendizagem profissional.

Essa prática é relatada com muita ênfase por eles. Prática realizada nas ações internas de cada uma das nove agências que eles atuavam, não somente as que foram alocados; as viagens que constantemente faziam, dentro do cronograma estabelecido pelo SEBRAE/ PB e algumas tantas que fugiam ao planejamento e aconteciam por força das demandas sociais; dos treinamentos oferecidos pela empresa dentro e fora do Estado; da troca de experiências com outros trainees e demais colaboradores diretos e indiretos da empresa; com as atividades de feedback que tinham que cumprir por força do processo de treinamento para seleção final dentro do programa *trainee* e principalmente com o público-alvo, geralmente das comunidades locais onde atuavam mais diretamente.

Eu acho que ela **envolve a experiência, os conhecimentos que a gente adquire no dia-a-dia, com as pessoas de maneira informal e com o nosso público-alvo**. Também fez parte da nossa **aprendizagem profissional, alguns treinamentos** porque eles não se limitaram somente ao período de seleção. A gente sempre tem. Essa é uma característica muito forte no SEBRAE, o **estímulo de estar se capacitando e repassar para seu pessoal**. Os treinamentos que aconteciam na agência, a gente podia fazer todos, **independente de ser na sua área**, de ser em um projeto que estava atuando, bastava querer fazer e fazia, bastava conciliar as agendas. Também participamos de capacitações **fora da Paraíba**. (TI.82)

Entendo como sendo a **capacitação, crescimento, desenvolvimento e criação de oportunidade**, você só aprende se alguém, te der uma oportunidade, não adiantava a gente ver toda a parte teórica, várias capacitações e chegasse aqui e a gente não pudesse **ter a prática**, que era o mais importante. Por isso que eu digo que a **agregação** de ter sido gestor, foi bom, mesmo tendo sido difícil em relação a tempo. **É ter a prática e a liberdade de conduzir seu trabalho**, isso é o que entendo por poder aprender profissionalmente. (TIII.42)

Essa dinâmica de ter que “conhecer, igualmente se insere a necessidade de conhecer o próprio conhecimento, de como ele se dá nas diversas situações da vida”. (SOARES NETO; 2010, p.41), como discursa o *ex-trainee* TVIII que: “podemos **utilizar o conhecimento formal**,

transmitir isso para as pessoas, revelando que você tem aquilo e vice versa e você agregar também o **desenvolvimento pessoal** (TVIII.41).

Após terem sido reveladas experiências vividas na transição de deixar de ser *trainee* se tornar gerente, os entrevistados revelam como aprenderam durante as duas experiências, iniciando com seus conceitos individuais do que acham ser a aprendizagem profissional, discursam sobre o que e como aprenderam enquanto *trainee*, quais as implicações para vida sua profissional e como era o contexto de aprendizagem e revelam também a aprendizagem enquanto gerentes, no contexto de sua prática; são as histórias reveladas na seção a seguir.

4.1 Treinando e aprendendo: o aprendizado enquanto *trainee*

Nesses três depoimentos, os *ex-trainees* II, IV e VIII, enfatizam a importância do conhecimento adquirido associado ao já formalizado e acreditam que a validação do que se conhece só é possível a partir da prática vivenciada em seu dia-a-dia. A bagagem de vivência pode ser associada ao aprendizado adquirido na sua vida pessoal, aspecto que foi adotado como critério para definir o perfil de cada um durante o processo de seleção e o resultado influenciou na escolha das agências e cidades para onde foram alocados.

De qualquer forma, é um **conhecimento** voltado para aquele **determinado momento** que você vai **desenvolver no futuro**. É o conhecimento que você tem que amadurecer mesmo que você já tenha as características e tudo, mas você tem que **amadurecer**, tem que desenvolver aquele conhecimento, aquele aprendizado. (TII.32)

Eu acredito que ela tem duas vertentes: uma é você ter **acesso ao conhecimento técnico**, de artigos, de leitura e do que você pode assimilar do que tem na área e a outra é quando você **começa a validar, a testar e a questionar esse conhecimento no dia-a-dia**, então para mim a aprendizagem profissional **tem que juntar essas duas coisas**.(TIV. 43)

A percepção que cada sujeito tem da realidade que cerca seu contexto e suas práticas, é o que está relado nas narrativas que se seguem em que os *ex-trainees* conceituam o que eles acreditam ser a aprendizagem profissional uma vez que “parece que a aprendizagem se transforma em uma dimensão-chave na ação gerencial” (SILVA; 2009, p. 98).

A aprendizagem, está muito ligada, ao meu ver, a **resultados**. Você não aprende para você, se houve aprendizado, tem que produzir alguma coisa. Se você consegue **transmitir** esse aprendizado, você consegue atingir o objetivo. Aprendizagem está muito ligada à **ação**. (TVII.50)

É a capacidade de a gente **transformar o conhecimento formal no conhecimento tácito**, que está na nossa **bagagem de vivência, experiência e práticas** e também nas **situações de vida** que acabam tendo um **reflexo na nossa prática profissional**, é extrair o que uma determinada experiência pessoal te ensinou. (TVIII.43)

Os discursos se alinham com que se conceitua na literatura de que a aprendizagem profissional, quando eles refletem que a aprendizagem profissional está associado a associação entre teoria e ação, o refletir na ação, transformação do conhecimento tácito, experiências.

A busca por novos conhecimentos, por meio da troca de experiências com pessoas de diversas comunidades paraibanas, o aprimoramento da comunicação com pessoas de valores culturais, formação educacional e preparação profissional tão diferenciadas, na maioria das vezes, pescadores, agricultores, artesãos que revela: “depois no período de um ano que ficamos em treinamento para após sair a efetivação foi que descobri mesmo, como **poder mobilizador de comunidades, de arregimentar pessoas, de articulação com instituições que eu nem sabia que existiam**” (TIX.25).

Refletir sobre a contribuição de uma experiência em sua atividade profissional é um exercício que deve ser constante na função gerencial. A reflexão é a maneira cognitiva como se percebe uma determinada ação, que envolve absorver conhecimento, experiências e práticas do meio externo, analisar seus significados, realizar um filtro, comparar com alguma experiência do passado, examinar, buscar compreender e absorver e se esse processo for efetivo, têm-se então, a aprendizagem (SEIBERT; DAUDELIN, 1999).

A experiência por si só não se encarrega de fazer com que os gerentes aprendam isso só acontecerá se eles atribuírem algum significado ao que foi experienciado, por meio da reflexão (SEIBERT; DAUDELIN, 1999).

Essa vivência que a gente viveu. **As informações, a experiência** que a gente pôde **vivenciar no dia-a-dia com as pessoas**, serviu muito para o nosso aprendizado. Aprendi muito com meus clientes e todo o público-alvo não somente dos meus municípios mas de todos que tive contato, porque aprendia sempre um pouco, de **como as coisas eram de como se fazia**. (TI.82)

Hoje eu ainda acho que tenho muito a aprender mas não **tenho vergonha de perguntar, ir atrás, não tenho medo**. Porque não foi que eu passei de trainee a analista que já aprendi tudo, **ainda estou aprendendo**, a diferença é que mudei de cargo. Minha vontade de correr atrás, minha vontade de **fazer o melhor**, continua da mesma forma.(TIII.22)

São algumas das experiências que vivi e ao longo do processo, vivi muitas, muitas mesmo. A **possibilidade de aprender, o processo de elaboração, a parceria interna e externa**, a questão de **saber aguardar, esperar, criar, propor**, mas sem deixar de **respeitar a hierarquia**. (TIV.23)

Quando o diálogo do *ex-trainee* I discorre sobre a necessidade de aprender a lidar com gente, ele traz à tona as experiências vividas enquanto trainee e que reflete na experiência atual enquanto gerente posto que coloca, a gente lida com gente o tempo todo, esse tipo de reflexão é o que se pode classificar de pró-ativa.

O que acho essencial para um trainee aprender são **a missão, a cultura, os valores e os princípios que uma empresa** defende e ele precisa acreditar e não somente aprender, se não acreditar não vai conseguir ficar naquela casa, ou vai continuar como um profissional medíocre. Lidar com gente, **aprender a lidar com gente**, lidar com pessoas, porque **a gente lida com pessoas o tempo todo e de todo tipo**. Bom, primeiro você está entrando na empresa **para representá-la**, isso não quer dizer que eu concorde com tudo que a empresa faz. (TI.85)

O exercício da reflexão gerencial tem como fundamento tentar compreender o significado de uma experiência vivida por eles, reflexão que pode ser ativa; quando os gerentes dialogam internamente e tentam buscar sentido, interpretação para o que viveram e pró-ativa; é quando os gerentes trazem para o tempo presente uma experiência passada com o intuito de analisar seu significado e de trazê-la para o tempo presente, e é por meio deste tipo de reflexão que ele tem a possibilidade de externar o que aprendeu com tal experiência(SEIBERT; DAUDELIN, 1999).

O contexto em que foram vividas as experiências e o estado psicológico de um gestor, também influencia na reflexão ativa, de maneira a restringi-la ou expandi-la (SEIBERT; DAUDELIN, 1999). E as experiências de ouvir o subordinado, se colocar no lugar do outro, dividir, compartilhar, buscar, ter humildade se revelam no bom estado psicológico destes *ex-trainees* de refletir sobre elas e assim poderem agir com maior facilidade sobre as demandas advindas de tais experiências.

A **ouvir os subordinados**, dentro da convivência tem que **se colocar no lugar** do outro, é um dos papéis, em minha opinião mais importante e mais difícil de um trainee, naquele momento, por exemplo, que você tem muitas demandas para serem entregues e não depende só de você

o cumprimento de prazos, um dos papéis do gerente seria o de **te apoiar e te auxiliar** no que for possível. (TII.33)

Estávamos sempre **dividindo** o aprendizado, **compartilhando** experiência, **buscando** mais informações e também buscando, no grupo apoio para suportar e lidar melhor com as dificuldades e foi isso também que facilitou o processo. (TVI.37)

A **ter humildade**, porque muitos entram no programa, tendo passado em um processo seletivo muito rigoroso, com diversas etapas; julgando que já está dentro da empresa, está defasado e que não tem muito a contribuir e não é assim, quem chega como trainee, tem uma carga de **informações**, de **experiência que devem ser somadas** às das pessoas efetivas da empresa para juntas, **contribuírem** para o **desenvolvimento organizacional**. (TVI.42)

O discurso do ex-trainee VIII reflete como as experiências vividas durante o processo de formação, influenciaram em suas ações cotidianas, mesmo não tendo sido formalizado ou absorvido institucionalmente, mas partiu de seu estado psicológico de atender àquelas demandas de aprendizagem.

Contribuiu sim na medida em que eu exercitei as minhas habilidades no dia-a-dia, no trabalho, no trabalho com a equipe, na realização dos eventos, das ações em si. Para a gente não houve entrosamento, feedback, a troca de experiências entre os outros trainees que foram para outras cidades, tinha mas de maneira informal por iniciativa nossa, não da empresa de forma sistemática. (TVIII.36)

Reis (2007, p.68) ratifica esse argumento de que “a importância dada aos estados psicológicos é baseada na premissa de que a experiência psicológica do trabalho direciona a atitude e o comportamento das pessoas”.

Na narrativa do ex-trainee IX há a identificação do tipo de reflexão ativa, quando ele se põe a discernir e interpretar a experiência vivida de quebrar a cara, se chocar com as atitudes das pessoas e entendê-las, que é um momento de busca interior sobre o significado disso que foi vivido por ele e qual o impacto nas suas ações atuais, que é o aprender (fazer novamente) e desaprender (não fazer).

No cotidiano você vai **quebrando a cara, aprendendo, desaprendendo, se chocando com algumas situações, com algumas atitudes das pessoas, procurando entendê-las, desculpando interpretações equivocadas**, tudo isso, mas foi um processo doloroso para nós, porque não tivemos uma orientação direcionada para agir diante dessas e de outras situações e também sem pausas para reflexão, por exemplo, a cada 3 meses, ter uma avaliação do que a gente aprendeu, como o que está acontecendo agora, coma as turmas de 2008.(TIX.35)

A aprendizagem é ainda, uma nova interpretação que se tem das experiências já vividas e que vai guiar ações futuras, é também por meio da reflexão que se pode alterar alguns significados que tenham sido construídos durante a vivência destas experiências (LUCENA, 2001).

4.2 Contribuição da experiência de *trainee* para aprendizagem profissional

O contexto de atuação de ex-trainees dentro do programa de formação do SEBRAE/PB, exigiu também que houvesse certa desconstrução dos conceitos que eles tiveram durante sua formação profissional na academia, visto que os projetos pelos quais eram responsáveis enquanto *trainees* tais como: caprino cultura, artesanato, floricultura, apicultura, varejo, piscicultura, calçados e alguns outros segmentos; não estariam alinhados à formação de turismo, pedagogia, contabilidade, direito, serviço social e jornalismo.

Essas mudanças no contexto de atuação de um sujeito que representante uma Organização colabora para que haja uma maior propensão de atividades voltadas para educação de adultos (MERRIAN; CAFFARELLA, 1990) o que faz com que cada vez mais empresas invistam em programas focados no treinamento, educação e desenvolvimento.(LA PARO, 1991) e isso

indica que os resultados advindos da experiência dos trainees do SEBRAE/PB estão alinhadas com o que esse cenário indica.

Desde que estou na empresa, o SEBRAE **procura profissionalizar o seu trabalho** no que se refere a **atuação com gestão** de projetos, então passou a **investir mais no que é gestão** de projetos, foram criados sistemas que nos **auxiliaram não só na elaboração**, que a gente também começou a fazer, no início quem elabora eram os diretores, gerentes, a gente pegava a coisa pronta para realizar. (TI.74)

Quando eu entrei do SEBRAE o que era prioritário era **trabalhar o desenvolvimento local integrado e sustentável**, então eu **tinha que conhecer** o que era DELIS. **Tive que ler livros, que fazer cursos, tive que investir** nisso. (TV.86)

Toda a **minha qualificação**, em termos de especialização, **foi custeada e promovida pelo SEBRAE**, eu fiz um curso no Rio de Janeiro, de 4 meses, dentro da área administrativa, ia 1 vez por mês. Meu **MBA foi o SEBRAE que pagou**, a especialização em logística empresarial, também, eu recebi muito investimento na minha capacitação, então eu retribuo a empresa **na forma de resultados**. (TVII.45)

Com o intuito também de preparar os recém ingressos para atuarem de acordo com sua proposta de desenvolvimento local integrado e sustentável, a empresa tem como estratégia de desenvolvimento de pessoas, oferecer capacitações externas, como especialização e MBA nas áreas em que os *trainees* estejam atuando, estímulo à participação em eventos externos e estabelecimento de metas alinhadas com a melhoria contínua de seu desempenho.

É muito diferente, depois que a gente entrou como trainee, **assumiu a gestão de projetos** é muito diferente como estagiário. Como estagiário a gente não **tem certas aberturas, certas liberações**, que como trainee a gente já tinha. Por isso que eu digo que foi muito fácil aqui na agência, o gerente foi muito tranquilo. (TIII.23)

A capacitação do trainee dura 2 anos, então é um tempo para a gente se **desenvolver**, diferente se eu tivesse passado no direto processo de analista, eu não teria essa capacitação e esse desenvolvimento. Esse tempo de 2 anos, **de aprendizagem e desenvolvimento**, foi a melhor **oportunidade** que eu tive isso associado a **liberdade** de assumir uma função de gestora. (TVI.47)

Olhe, o processo trainee a gente **tem um roteiro a ser cumprido** e nesse roteiro a maior aprendizagem que acho mais importância que deve ser retirada: **é a reflexão de tudo que está sendo estruturado**. (TII.34)

Os resultados obtidos com o desenvolvimento de práticas voltadas para o homem do campo, do artesão e do empresário de micro e pequena empresa, a criação uma comunicação peculiar voltada ao entendimento desse público, o cotidiano com os colegas de trabalho dentro e fora da agência de atuação, a administração das emoções e sentimentos vivenciados durante a experiência são os fatos que aparecem também em evidência quando os *ex-trainees* narram as contribuições e também suas limitações dessa experiência para sua aprendizagem profissional.

Na formação como trainee eu recebi um pouco dessas informações, eu tive uma base, mas **onde eu aprendi mesmo foi no dia-a-dia, no trabalho**, não só através do público, mas **através da capacitação que o SEBRAE investia** e isso foi essencial para mim. Mas **isso sozinho não é suficiente**, porque se você souber de tudo isso e não souber **lidar com as pessoas**, nada disso vale a pena, nada disso gera resultado porque é algo que está na sua cabeça e aí levar isso para a cabeça do outro, **mostrar um pouco disso para o outro, convencê-lo** de que isso pode **gerar melhoria na vida** dele, que é o trabalho do SEBRAE, **melhorar a vida das pessoas**, esse é o grande desafio, **saber lidar com gente, saber lidar com si próprio**, inclusive, com **suas emoções, com suas frustrações, coma as indignações**, porque a gente também é gente, com falhas e com qualidades. (TI.87)

As histórias do *ex-trainee* VI com crença de “que a experiência como trainee me ajudou a **trabalhar o lado individual e coletivo**. Tínhamos encontros com o grupo de trainee, que eram 14 pessoas, um grupo muito coeso”. (T6.36); reforçada pelo discurso do TVIII sobre a experiência de “ que eu **trouxe como bagagem** de lá foi esse lado mais de **saber ouvir o outro, de procurar entender a necessidade das pessoas, a busca de soluções** para um conjunto e não somente para as minhas questões e problemas particularizados seu projeto, sua meta, mas sim do **coletivo**.

Retoma-se então o que já se havia embasado sobre o que Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado como normalmente ocorre é uma função da atividade, do contexto e da cultura e, para que haja uma interação no meio social, os aprendentes devem se envolver em uma comunidade de prática, para que novos comportamentos e crenças sejam incorporados.

Diante desses fatos, ratifica-se o que Costa (2007) afirma ao dizer que o conhecimento adquirido e transferido dentro da perspectiva do contexto social é de suma importância para que haja aprendizagem.

4.3 O contexto da aprendizagem enquanto *trainee*

Desde o início do processo de formação, os *trainees* atuam como gestores de projetos, assumem responsabilidades compatíveis e às vezes até mais atribuições do que os que já são efetivamente gerentes. Cada um deles ficava com a gestão de projetos em três ou quatro municípios, localizados na região da agência onde atuavam e alguns ainda permanecem, mesmo depois de efetivados e ainda prestavam assistência, em algumas ações, por exemplo, eventos, em municípios que eram de responsabilidade de outro colega trainee e/ou gerente de projeto. Respondiam também pelo atendimento a todo o público-alvo desses projetos, muitas vezes numerosos, e não havia recursos humanos suficientes para um atendimento adequado.

Os discursos revelam ainda uma sobrecarga de atividade a qual eram submetidos, causada por terem que associar as atividades de um *trainee* com a de gestor de projetos. O contexto da prática também é descrito por eles como sendo desafiador, por algumas vezes terem seu trabalho desacreditado por aqueles a quem atendiam.

Por se tratar de uma situação nova, para alguns *ex-trainees*, a experiência revelou a necessidade de busca de maiores conhecimentos para não só entender de áreas específicas, como o agronegócios, por exemplo, mas o desenvolvimento de competências específicas para lidar com pessoas e principalmente, conflitos. A história da *ex-trainee* VII revela que sua prática cotidiana é que serviu como base para o aprimoramento de suas ações.

Pensando assim, a gente **foi gestor desde o início**, agora de fato, só assumimos em janeiro quando recebemos os projetos. Acho que uma das **dificuldades** era isso porque tínhamos **inúmeras atividades** como trainee e inúmeras atividades como gestor. Então às vezes **ficávamos sobrecarregados**. As **mesmas responsabilidades** que um analista 3 tinha, um trainee também tinha, porque já estávamos realmente trabalhando como gestor de projetos. (TIII.12)

Muitas coisas fogem ao seu controle, principalmente quando se trata de **algo novo**, porque não dá para abranger tudo da sua área, ou até mesmo **o que você sabe**, aí vem o meu processo de **busca de informações e conhecimento**, para **aprender como é que se faz**. São 24 pessoas trabalhando comigo, então as **competências** que eu tenho que **desenvolver em grupo**, para chegar nos resultados que a empresa quer, Tb é um outro desafio e a **prática** tem me **aprimorado** a gerenciar, principalmente os **conflitos**. (TVII.18)

A observação de práticas de sucesso no ambiente interno de trabalho, associado às estratégias de desenvolvimento promovidos pela empresa, colaboram para a adequação e melhoria das práticas de alguns *ex-trainees* como revela a TVII: “O SGC, a central de compras, a

implantação e gestão dos sistemas,as são fruto do que **aprendi nas capacitações** que fiz, no **benchmarking** aqui dentro do SEBRAE ou lá fora” (TVII.48).

A adaptação a um ambiente diferente das experiências profissionais vivenciadas antes de ser trainee, fez com que alguns deles, como é o caso da TVIII, refletir sobre o papel que desempenhava enquanto profissional de uma área bem específica, fato que também foi narrado na história da TVI, ambas fazem uma reflexão sobre o contexto desafiador, mas de possível conciliação entre conhecimento e ação.

Quando assumi a gestão do projeto em Monteiro eu **senti certa dificuldade**, nas primeiras semanas **de me adaptar** aquela nova rotina, não somente porque **o lugar era novo**, mas porque eu já **estava habituada a uma rotina de trabalho diferente no Jornal**, então comecei como trainee do SEBRAE **pensando como uma jornalista, então questionava muito** e algumas pessoas não |

Gostavam dessa postura, só fui entrando no ritmo que a agencia me exigia aos poucos. (TVIII.22)

Eu não vi muita diferença entre trabalhar com o projeto de Patos que era **varejo** e o de Campina que era **agronegócios**. Eu **fui criada em fazenda**, então **lidar com o campo** e com as coisas da agricultura, não era **nada muito novo e muito complicado**, o mais **difícil era conciliar minha formação** de assistente social com gestora de um projeto que tinha ações para o meio rural, mas depois entendi que o foco de meu trabalho era com pessoas. (TVI.17)

O contexto social traz ainda histórias que descrevem a aprendizagem em um ambiente que tinha disponibilidade de recursos físicos, mas limitações quanto aos recursos humanos, o que fazia que os *trainees* passassem por situações inusitadas como viajar sozinho e não ter possibilidade de planejar horários de trabalho.

Em algumas situações, o de experimentar viver uma situação inusitada, como um acidente de carro que pode até sugerir uma comicidade, por causa da preocupação da *ex-trainee* TI, com uma vaca que morreu no acidente, e ainda assim, preservar o compromisso com a empresa, de continuar o trabalho, de exercer suas atividades, esquecendo da situação quase trágica que acabara de acontecer, em que o público-alvo e suas ações, naquele momento eram mais importantes. Como ela narra, a aprendizagem que emergiu do contexto social: “Então aprendi isso, com essa experiência, que independente do que aconteça, só depende se você desistir ou continuar” (TI.68) e só confirma o que Lucena (2001) concebe como sendo a aprendizagem, uma nova percepção ou interpretação de uma experiência vivida.

Por exemplo, **a empresa não tinha motorista** e eu perdi as contas de quantas vezes **saí dirigindo, em estrada sem asfalto, para cidades vizinhas, me arriscando, em horários inconvenientes** porque estava voltando de uma palestra, porque estava em reunião com uma associação, por vários outros motivos. E tinha a questão do papel de mãe, eu já **não tinha tanto tempo para meu filho**, dependia de outras pessoas para me ajudar na criação dele, ficar com ele, porque **meus horários não eram tão previsíveis**. Tinha eventos que a gente realizava que eu **saía às 5 da manhã e voltava as 9 da noite**.(TIX.16)

A maioria das estradas eram de barro, as viagens eram de longa distância e sozinhos, na maioria das vezes, **porque a gente tinha uma equipe, poderia contar com os colegas na ação**, mas para isso antes **existiam as reuniões, discussões planejamento com os interessados** e para isso tínhamos que ir só, porque cada trainee tinha seus municípios, seus projetos, suas visitas, suas viagens, suas ações e públicos específicos, então isso não **possibilitava estarmos sempre em equipe nas viagens**. Já estive envolvida em outros acidentes, mas eu não estava dirigindo, **atropelamos uma vaca, pensei que fosse morrer**, o carro ficou destruído, mas felizmente ninguém se feriu, só a vaca, ela morreu [...] mas como não havia sofrido nada fisicamente, segui viagem para desenvolver minha ação no município,

o motorista voltou e a vaca ficou. **Então aprendi isso, com essa experiência, que independente do que aconteça, só depende se você** desistir ou continuar, eu tinha um público-alvo para atender, tinha um projeto para tocar, pessoas que dependiam de mim, e como eu não tinha me ferido, fui, pior foi a vaca. (TI.68)

4.4 A aprendizagem no contexto da prática gerencial

As histórias revelam ainda, o autoconhecimento, a percepção de que o processo de mudança de cidade os levou a conhecer a si mesmos por meio de ações cotidianas que até então não desempenhavam como dirigir sozinho, preparar lanche, carregar botijão de água, ter contato com a natureza, quebrando paradigmas: **“Eu era uma pessoa totalmente urbana, não tinha nenhuma ligação com o meio rural, nem de passar férias”** (TIX.17).

Às vezes, **pegava um carro e me embrenhava pelas estradas**, no meio dos sítios, do mato, **coisa que nunca tinha feito e nem imaginava que faria**, para desenvolver alguma ação. **Eu era uma pessoa totalmente urbana, não tinha nenhuma ligação com o meio rural, nem de passar férias**. E no programa, me descobri com uma afinidade muito grande com esse público, como se eu tivesse nascido em uma comunidade agrícola ou rural, adorava trabalhar com eles. (TIX.17)

O ambiente onde ocorriam as práticas dos *ex-trainees* está diretamente vinculado à perspectiva de aprendizagem social “que considera que ela ocorre por meio da observação das pessoas em determinado contexto” (SILVA; 2009, p.205) e que referenciam uma experiência individual muito particularizada, por meio de representações sobre mudanças e adaptações, como viajar pelo cariri; e também sobre conquistas particulares dirigir sozinha, permeado por emoções, era gostoso e tenso, e isso “implica a aplicabilidade prática do que foi aprendido”.

Viajar pelo cariri era algo também inédito. Na época nós ficamos, cada um, com 5 municípios, éramos em cinco pessoas e apenas uma delas ficou com quatro e aí **tínhamos que ir a esses municípios, sozinha, dirigindo. Eu não tinha carteira de motorista quando fiz o concurso**, o edital não falava sobre essa obrigatoriedade [...]. **Era bem engraçado no começo, eu me divertia**, porque a gente **passava sozinha no carro**, havia muita gente na estrada, geralmente homens, eu ficava olhando pelo retrovisor e notava que eles estavam comentando alguma coisa, como quem diz: essa mulher sozinha aqui a esta hora, então assim, **era gostoso ao mesmo tempo, era tenso também**. (TI.46)

A nova rotina, a mudança de hábitos foram fatos corriqueiros citados nos relatos dos *ex-trainees*, que inicialmente com o resultado da seleção para o programa de formação, ficaram apreensivos, pois ao se inscreverem não sabiam para onde seriam alocados, e muitos tinham família constituída, filhos pequenos e temiam ter que se mudar. O fato de ter que trabalhar em uma cidade até então, desconhecida, trouxe significados para a aprendizagem desses personagens como: aprimoramento da pro atividade, maior envolvimento e melhoria no trato com pessoas, percepção acurada dos propósitos do programa de formação do SEBRAE/PB, estreitamento das relações de trabalho, compreensão e valorização do aprendizado na prática, isso ainda ladeado por sentimentos de sofrimento, trabalho árduo.

Tinha muito esse foco no pessoal, na iniciativa, na capacidade de iniciativa, na pro atividade, nas habilidades mais ligadas a pessoas mesmo, nessa história de líder. Então, muito disso, a **gente começou a entender no dia-a-dia**, não foi explicitado no treinamento e **aí a gente teve que ir percebendo do porque de determinadas coisas**, a gente só sabia que estava estudando aquilo ali, tava disposto a dar o máximo de si, porque todo mundo queria ser selecionado, **mas não entendia a relação disso com o trabalho que a gente ia fazer** porque não se antecipou nada com relação a essa questão. (TI.40)

Foi um **tanto árduo**, porque juntava as duas funções. Algumas vezes eu achava que era desnecessário algumas ações, mas no futuro eu vi que tudo tinha um **propósito**. Eu questionava algumas coisas do tipo: porque a gente tem que assistir a um filme e, daí eu percebia que por trás tinha a questão da escrita, da capacidade de raciocínio, de análise, que eram competências importantes para um futuro gestor. (TIII.45)

A questão da aprendizagem é **o dia-a-dia**. A gente já vem com muita teoria, já sabemos muito, mas a **prática é o que nos ensina**, as dificuldades que aparecem fazem com que a gente aprenda bastante, a **troca de informações e experiências com os colegas**. Aprendo lá fora, aqui dentro, numa reunião, num evento, numa visita. De forma geral na minha prática.(TV.48)

Sofri com alguns parceiros, sofri com alguns públicos-alvo, alguns empresários que **não acreditavam tanto na gente**, pelo menos alguns públicos acabaram adquirindo confiança, hoje eles ligam dão credibilidade. (TVII.19)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo que norteou este estudo foi analisar como ocorre o processo de aprendizagem de gerentes que participaram do programa de *trainees* do SEBRAE/PB no seu contexto da ação profissional. Os resultados do estudo indicam que os gerentes participantes do programa *trainee* do SEBRAE/PB, aprenderam em situações vividas no contexto de sua prática profissional e revelaram essa aprendizagem narrando suas histórias.

O aprendizado como gerente é revelado também como cercado de sentimentos antagônicos, alguns receberam apoio social no ambiente interno e externo onde atuavam e outros viveram a experiência de não terem sido legitimados como gerentes nas agências onde atuavam, pelos colegas e por outros gerentes mais antigos, o que acarretou isolamento dos pares.

As atividades e rotina como gerente foram narradas como sendo semelhantes à época quando desempenhavam a função de *trainee*, realizavam as mesmas atividades, com a diferença que passaram a ter mais responsabilidades por recursos, pessoas e processos.

Da pesquisa emergiram as histórias que os *ex-trainees* narraram sobre os fatores que limitaram a prática de suas ações no contexto profissional e foram apontados os relativos à gestão, estrutura e formato do programa *trainee*; estrutura administrativa e funcional da empresa; contexto da prática, atitude e percepção de colegas e fatores pessoais para lidar com conflitos e mudança.

As situações narradas como fatores que contribuíram para a prática dos *trainees* foram a possibilidade de trabalhar com pessoas, representar os interesses do SEBRAE/PB junto a públicos ainda não atingidos, firmar parcerias para favorecimento das ações, estreitar as relações e o compromisso com a empresa, ter se desenvolvido por meio das capacitações e treinamentos, o apoio social dentro e fora do ambiente de trabalho.

A função dos grupos no processo de socialização de gerentes torna-se extremamente relevante para que se estabeleça a aprendizagem profissional baseada no contexto social. Partindo desse pressuposto “todo conhecimento que vai sendo adquirido durante o processo e reside no ambiente organizacional depende da socialização e legitimação” (SILVA, 2009; p.209) e a partir desse entendimento surgem dois conceitos que são relevantes para uma melhor compreensão da aprendizagem social no contexto da ação: o conceito de comunidade de prática e o de participação periférica legitimada.

A aprendizagem advinda da prática profissional foi identificada como a capacidade que estes *ex-trainees* têm de agir, reagir e lidar com suas emoções e como elas afetam seu comportamento em um determinado contexto.

No quadro 2, estão sintetizados os significados percebidos pelos *ex-trainees* sobre o processo de aprendizagem que emergiu da experiência que viveram em seu contexto de prática.

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM	
Sub-Categoria	Significado
Conceitos sobre aprendizagem	A aprendizagem é entendida como sendo o resultado da associação entre a experiência individual acumulada, conhecimento teórico obtido com o resultado das prática no contexto da ação profissional.
O aprendizado enquanto trainee	A reflexão da ação é condição <i>sine qua non</i> para a aprendizagem profissional, o contexto é determinante para o que se aprende, só é possível aprender para ensinar a outras pessoas.
O contexto da atuação trainee	O contexto da prática profissional é caracterizado como sendo desafiador, mutável, pouco conflitante e favorável a aprendizagem.
Contribuição da experiência para a aprendizagem profissional	O contexto da ação é determinante para aquisição, mobilização, transformação e transferência do conhecimento.
Aprendizagem no contexto da prática gerencial	A observação de práticas no ambiente interno de trabalho, associada às estratégias de desenvolvimento promovidos pela empresa, colaboram para a adequação e melhoria das práticas do <i>trainee</i> .

Quadro 2: Síntese dos significados da categoria o processo de aprendizagem.

As histórias reveladas nas narrativas dos personagens denominados de gerentes que viveram uma experiência como *trainees* no contexto do SEBRAE/PB não podem ser compreendidas apenas pelos achados desta pesquisa, sendo recomendável que outros interessados em conhecer novas revelações por trás de outras histórias desses mesmos personagens, realizem novas investigações para ampliar a compreensão sobre os processos de aprendizagem de trainees no contexto de sua ação profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva 2006.
- ANTONELLO, C.S.; RUAS, R. **Formação gerencial**: pós-graduação *Lato Sensu* e o papel das comunidades de prática. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXVI ENANPAD, Salvador-BA, 2002.
- COSTA, L.A. **Elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos**: um estudo a cerca de um programa de trainee. 2007, 202 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.
- CUNHA, M.S. **Prática Gerencial**: experiências vividas de mudança. 2003. 184 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Florianópolis. Santa Catarina.
- DEWEY, J. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. 4. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- DOBERMAN, L.M.G. **O trainee e a construção do trabalhador flexível**. 2006. 127 p. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas. Campinas.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. In: **Management Learning**, 29 (3), Set. 1998.

HARTENTHAL, T. **Os gerentes intermediários no contexto brasileiro: entre a nobreza do bombeiro e as peripécias do malabarista**. 2008.130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

HILL, L. A. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.;COHEN,P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 295-306.

HUYSMANN, M. Contrabalançando Tendenciosidades: Uma revisão crítica da literatura sobre Aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo:Atlas, 2001

KNOWLES, M.S.; HOLTON, E.; SWANSON, R.A. **The Adult Learner: the definitive classic in adult education and human resource management**. 7. Ed. Burlington: Butterworth-Heinemann/Elsevier, 2011

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

LA PARO, M. E. **Health care midle managers: what and how they learn**. New York: Columbia University, 1991. Tese de Doutorado.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: legitamate peripheral participation**. New York, Cambridge University Press, 1991.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 165 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARTINS, Eduardo Caruso; DUTRA, J. S. ; CASSIMIRO, W. T. **Programas Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação de resultados de pesquisa**, 2007, São Paulo. Anais do X SEMEAD. Disponível em CD-ROM, 2007.

MERRIAM, S.B.; CAFFARELLA, R.S. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

MORAES, L.V.S; SILVA, M. CUNHA, C.J.C.. **Aprendizagem gerencial: teoria e prática**. RAE- eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun 2004.

MOTTER, Glauce. **Programas de trainees: uma forma de desenvolvimento de talento nas organizações**.2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2000.

REIS, D. G. **O papel da reflexão na aprendizagem gerencial**. 2007. 260 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

RITTNER,C. Estagiários e *trainees*.In.: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento-ABTD**.3 ed. Atualizada e Ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil,1999, p. 447-471.

SEBRAE. **Paraíba: um mosaico de oportunidades**.João Pessoa:Gráfica JB,2010.

SEIBERT, K. W., DAUDELIN, M.W.The Role of reflection in managerial learning: theory research and practive. Westport-London: Quorum,1999.

SILVA,A.B.S. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva 2009.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.

ZARIFIAN, P. **O Modelo de Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução de Eric Roland René Heneault.São Paulo: SENAC, 2003.