



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



O CONHECIMENTO EXISTENTE NA EQUIPE DE TRABALHO E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO DE TRAINEES: UM ESTUDO DE CAMPO TESTANDO AS ESPIRAIS DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

Arnaldo Turuo Ono

Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

arnaldo.ono@mackenzie.br

Modalidade: Comunicação Oral

Eixo Temático: 3. Currículo, Conhecimento e Cultura

Palavras-chave: Espiral da Aprendizagem; Construção do Conhecimento; *Trainees*.

Keywords: Spiral Learning; Building Knowledge; Trainees.

RESUMO

Os *trainees* são preparados para enfrentar uma rotina ampla e diversificada, já que existem planejados programas extensos de treinamento e *Job Rotation* (Rodízio de Funções), além de ter que mostrar o seu potencial realizando seus projetos e mostrando que é capaz de atingir o programado, ser um líder em um futuro não muito distante, distinguindo-se assim dos demais colaboradores da organização. Neste estudo buscou-



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



se entender a construção do conhecimento do *trainee* relacionado ao conhecimento da sua equipe, à luz de uma inter-relação que propõe o desenvolvimento tanto do indivíduo, nesse caso o *trainee*, como o do grupo, no caso a equipe, tendo como base a Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2003) e a Espiral de Aprendizagem de Valente (2002), combinados no modelo de Ono (2010). Diante desse contexto e da necessidade de se obter informações para confirmar o real papel da equipe nessa construção, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevistas com *trainees* já formados que acabaram de sair do programa e ingressar como profissional, já assumindo cargos diferenciados, além de realizar entrevistas com membros das respectivas equipes. Os dados foram colhidos usando a técnica de entrevista semi-estruturada. A partir da análise, percebeu-se que o *trainee* passa por diversas fases da conversão do conhecimento, sendo identificada que esse lança mão de uma equipe experiente e qualificada para construir novos conhecimentos, situação apontada pelos *trainees* como essencial no dia-a-dia. Outra questão que parece ser importante é o *Job Rotation* para seu crescimento profissional, que além dos treinamentos conceituais oferecidos pela organização, é fator que agrega novos conhecimentos. Com base nas entrevistas e exposto na análise, acredita-se que a equipe seja importante e contribua para a construção do conhecimento do *trainee*, além de suscitar que o aprendizado ocorra mais na prática, com experiências vividas no dia a dia no ambiente de trabalho, validando assim os quatro estágios explicitados no modelo de inter-relação.



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



1. INTRODUÇÃO

O programa de *trainee* é visto e almejado, principalmente pelos universitários ou indivíduos em formação, como um programa que prima pelo desenvolvimento com a finalidade de formar futuros líderes dentro da organização, onde os mesmos começam sua carreira já com um diferencial, tendo maiores oportunidades de se destacarem no meio profissional, tanto internamente como para o mercado.

A ênfase deste trabalho foi voltada para o indivíduo e a equipe, já que foi estudada a relação entre a construção do conhecimento do indivíduo e o conhecimento da equipe, utilizando como local para pesquisa o ambiente de trabalho desses, ou seja, a organização em que atuam e compartilham das mesmas atividades, experiências, pertencendo à mesma equipe.

No estudo o *trainee* reflete esse indivíduo, pois agrega novos conhecimentos atuando na organização, já que frequentam além do seu ambiente do dia a dia, outros ambientes propícios a construção e transição do conhecimento como os treinamentos e programa de *Job Rotation*. O indivíduo analisado foi o profissional que acabou de sair do Programa, já graduado, de maneira a analisar o conhecimento que obteve com essa experiência.

Para relacionar o conhecimento construído pelo *trainee* e assim verificar a contribuição do conhecimento da equipe nesse processo, lançou-se mão do modelo de inter-relação de Ono (2010). Os conceitos inseridos no trabalho têm por objetivo responder a seguinte problemática: **Como o processo de construção de conhecimento do *trainee* se relaciona com a contribuição do conhecimento da equipe, à luz de uma proposta de inter-relação?**

Pode-se analisar com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os *trainees* e suas respectivas equipes, que a atuação e trabalho de ambos é essencial para finalização de um projeto, além de se observar que uma equipe bem experiente e qualificada, faz com que o processo de construção do conhecimento do *trainee* ocorra em um ambiente de trabalho.



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos a seguir abordam os conceitos de aprendizagem, construção do conhecimento e o lugar que propicia esse processo, sendo neste estudo o ambiente profissional. Logo depois de conceituado os temas acima, será abordado o modelo de inter-relação de Ono (2010).

2.2 APRENDIZAGEM

A aprendizagem origina-se a partir da construção do conhecimento de um indivíduo, e que está presente na relação do aprendiz com a fonte de aprendizado (VALENTE, 2002). Corroborando, Papert (2008) afirma que o ato de ensinar deve ser aquele que faça o indivíduo produzir a partir do mínimo de ensino, para que assim haja a aprendizagem. A melhor forma de aprimorar o conhecimento é aprender sobre ele.

Para Carvalho (1999), a ação do aprender está ligada ao existir do ser humano, crescer e ultrapassar suas próprias expectativas, sendo que a aprendizagem possui uma colaboração na estrutura do conhecimento do ser humano, que conduz uma modificação de comportamento. No processo de aprendizagem, o conhecimento é resultado da transição entre o conhecimento racional para a prática (CARVALHO, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Complementando o pensamento, Pickard (1975) afirma que as experiências vividas jamais serão esquecidas por completo, podendo ocorrer em determinados momentos o esquecimento, porém se o indivíduo realizar alguma atividade semelhante ou passar por momentos parecidos irá lembrar-se do que aprendeu não importando o tempo em que o fato ocorreu. Cada aprendizado gera uma alteração no indivíduo, ou seja, cada aprendizado gera algo novo, uma nova personalidade.

Pickard (1975) considera que o que não há como ensinar é o modo que o indivíduo deve aprender, pois cada um possui o seu método de aprendizagem, porém o que pode ser realizado para facilitar esse aprendizado é a organização do método, variando o grau de aprendizado de indivíduo para indivíduo, pois alguns aprendem com



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



mais facilidade que outros.

2.3 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Na opinião de Demo (2000), em todo novo conhecimento há o surgimento de mais dúvidas e de mais conhecimentos. O construtivismo considera a ideia de que a aprendizagem é desempenho de alguém que possua a iniciativa. O conhecimento está em todo lugar e depende de cada indivíduo percebê-lo e trabalhá-lo.

Ainda, segundo o autor, o indivíduo sempre aprende a partir de algo que conhece, sendo reforçado pelo grupo. No mundo globalizado o conhecimento é primordial, pois aqueles que possuem um maior conhecimento conseguem proteger seus padrões, quem e o que controlar (DEMO, 2000).

Cortella (2001) destaca a forma com que o conhecimento é tratado e percebido. Apesar de o conhecimento ser algo externado particular de cada indivíduo, a construção deste é coletiva, pois não se nota nenhum humano independente ou desligado da vida social. Pode-se dizer que por se enquadrar em aspectos de poder e de quem o possui, a construção do conhecimento não é neutra. Com referência em Piaget, Papert (2008) afirma que não é possível transmitir ou transferir prontamente o conhecimento para outro indivíduo.

O conhecimento pode ser classificado, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), em duas vertentes, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, sendo o primeiro conceituado como sendo de fácil transmissão para os indivíduos, ou seja, a facilidade para ser transmitido é muito maior do que o conhecimento tácito, que não é tão fácil de ser transmitido, já que este é altamente pessoal, pois está relacionado ao conhecimento nas ações e experiências de cada indivíduo. Mesmo sendo o conhecimento classificado em tácito e/ou explícito, classificando as duas vertentes como opostas, as duas formas se completam formando algo único.

Choo (2006) concorda com Nonaka e Takeuchi quando afirmam que a construção do conhecimento é realizada a partir do relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, resultando em novos conhecimentos, ainda afirmando que o conhecimento individual para que seja passado para o grupo. Para que a organização consiga identificar quais informações são relevantes ou não,

deve ser realizada a troca de experiências.

2.4 BA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO

Neste estudo optou-se escolher como lugar para analisar a construção do conhecimento do *trainee*, o ambiente profissional, que será conceituado nessa pesquisa como Ba. Para conceituar Ba, deve-se primeiramente deixar claro que o conhecimento é único e direto de determinados contextos, já que é dependente de tempo, espaço e relacionamento para ser determinado, sendo o contexto físico essencial para que o mesmo seja criado.

Nonaka e Toyama (2008), para conceituar o contexto físico onde é criado o conhecimento introduziram o conceito de Ba, que vulgarmente pode significar “lugar”. O Ba é o local onde o conhecimento é criado, utilizado e compartilhado entre os indivíduos, sendo o melhor ambiente para fazer com que a espiral do conhecimento ocorra, convertendo o conhecimento do indivíduo no conhecimento da equipe. Nesse contexto surge o novo conhecimento a partir do conhecimento já existente através do tempo, espaço, contextos e mudanças dos significados.

O Ba não pode ser considerado apenas um espaço físico que permeia o conhecimento, mas também deve ser entendido como as interações que acontecem relacionadas às variáveis de tempo e local específicos, como demonstram Nonaka e Toyama (2008, p.100):

“O Ba pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais como os grupos de e-mail e no contato da linha de frente com o cliente. O Ba é um local existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através de interações”.

“Uma empresa pode ser vista como uma configuração orgânica de vários Ba, onde as pessoas interagem umas com as outras e com o ambiente, com base no conhecimento que possuem e no significado que criam. Quando as empresas são vistas como configurações orgânicas de Ba, e não como estruturas organizacionais, é possível ver qual o tipo de conhecimento que deve e pode ser criado, quem são as “pessoas certas” com conhecimento inserido, e que tipo de interações são necessárias entre elas para criar conhecimento sem estar restrito a estrutura organizacional existente”.

Necessariamente não se pode considerar que existe um limite de Ba para uma organização, pois o mesmo pode ser criado através dos limites da empresa, podendo a mesma estar conectada a outros Ba's em contextos diversificados.



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento

Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



Como afirmam Nonaka e Toyama (2008), para que ocorra o processo de criação do conhecimento, o Ba precisa prover energia, qualidade, auto-organização para que o conhecimento do indivíduo possa percorrer pela espiral do conhecimento, sendo o contexto ba um local onde os participantes podem entrar e sair, evoluindo constantemente.

2.5 MODELO DE INTER-RELAÇÃO

Neste tópico é apresentada a proposta de inter-relação entre o modelo da Espiral de Aprendizagem de Valente (2002) e o modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), em um ambiente de trabalho, conceituado como Ba de Nonaka e Toyama (2008), bem como a proposta de inter-relação de Ono (2010).

Optou-se por utilizar essa proposta, pois ao analisar a teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi (2008), onde é fidedigna ao explicitar que o conhecimento é proveniente do indivíduo, a mesma não aborda tanto o indivíduo já que é muito mais focada no processo de conhecimento do grupo e da organização. A Espiral do Conhecimento compreende quatro etapas – socialização, externalização, combinação e por fim a internalização – onde ocorre a evolução do conhecimento, fazendo com que esse se torne interorganizacional.

É neste momento que se recorre ao modelo de Valente (2002), no qual é analisado o indivíduo como fonte do conhecimento, relacionado a um transmissor, sendo neste estudo o Ba como contexto de apoio para construção do conhecimento. A espiral de aprendizagem é um ciclo constante, onde são englobados quatro fatores – descrição, execução, reflexão e depuração – essenciais para o processo de aprendizagem, sendo por meio desse processo que o indivíduo aprende e constrói seu conhecimento.

A proposta de Ono (2010) tem como base relacionar a teoria de Takeuchi e Nonaka (2008) com o modelo de Valente (1999), já que uma aborda a construção de conhecimento do grupo e organização, sendo a outra focada no processo de aprendizagem do indivíduo. Na proposta original apresentada por Ono (2010), o ambiente utilizado para transmissão de conhecimento é o Ba virtual, e na apresentação



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



do modelo neste estudo, o Ba considerado é um ambiente de trabalho. Foi decidido utilizar essa proposta para uma possível relação entre o processo de construção do conhecimento do *trainee* e a contribuição do conhecimento da equipe nesse processo, inseridos no Ba em um ambiente de trabalho, consequentemente obtendo o aprendizado.

A seguir é apresentada a proposta de Ono (2010), onde este afirma que tanto a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008) como o modelo de Valente (2002), são significativos para conceituar o processo de construção do conhecimento. Elaborada em quatro estágios de inter-relação, a proposta considera a possibilidade de integrar esses dois modelos – Espiral da Aprendizagem e Espiral do Conhecimento.

Estágio I: Socialização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação.

De acordo com Valente (2002), a construção do conhecimento é proveniente do indivíduo, sendo esse aprimorado constantemente para se alcançar a aprendizagem, que no primeiro momento relacionado a Espiral da Aprendizagem, ocorre mentalmente através de um transmissor de aprendizagem, nesse caso um ambiente de trabalho.

Entretanto, quando o indivíduo está inserido em um ambiente de trabalho interagindo com membros do mesmo ambiente e consequentemente aprimorando seus conhecimentos, ele encaixa-se na teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização que seria a fase inicial para o conhecimento do indivíduo percorrer a Espiral do Conhecimento.

Ao ingressar no ambiente de trabalho, podendo ser designado esse como Ba de acordo com a teoria de Nonaka e Toyama (2008), e participando de interações provenientes dos membros desse ambiente, pôde aperfeiçoar suas técnicas e conhecimentos, neste momento agindo como aprendiz e os membros como mestres (ONO, 2010).

Com as primeiras interações diretas com os membros desse ambiente, o indivíduo já inicia seu processo de aprendizagem por meio das experiências compartilhadas (NONAKA E TAKEUCHI, 2008), dando criação ao conhecimento tácito. Corroborando com essa afirmação, apenas utilizando outras argumentações, Valente (2002) define que a partir dessa etapa o indivíduo começa a processar esses novos conhecimentos mentalmente, ou seja, internamente, fazendo o conhecimento



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



tácito.

Estágio II: A externalização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação.

A segunda fase da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2003) é a externalização, onde ocorre a passagem do conhecimento tácito, conhecimento individual, para o conhecimento explícito, onde conceitos novos são criados, sendo esta fase essencial para o aprimoramento do conhecimento do indivíduo.

Takeuchi e Nonaka (2008) conceituam que a partir do momento em que o conhecimento tácito percorre a Espiral do Conhecimento está sofrendo a transição para conhecimento explícito, caracterizado por analogias, conceitos, modelos, metáforas e hipóteses. Contudo, essas formas podem ser insuficientes para a construção do conhecimento, sendo essas lacunas, estimulantes para reflexão e interação entre indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2003).

Preenchendo essas lacunas, Valente (2002) afirma que da interação entre os membros do ambiente e o aprendiz, pode ocorrer vários ciclos provenientes da Espiral de Aprendizagem, sendo eles descrição-execução-reflexão-depuração, por meio de ações entre os indivíduos que proporcionam novas formas de entendimento, conceitos e novos conhecimentos, sendo nesse momento evidentes as fases de reflexão e depuração (ONO, 2010).

Estágio III – A combinação em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação.

No terceiro estágio da conversão do conhecimento ocorre a combinação de diferentes formas do conhecimento explícito, como por exemplo, compartilhamento de conhecimento através de conversas, relatórios, documentos em geral, interações, entre outros. No ambiente entre os indivíduos é que ocorrem as interações do conhecimento na forma explícita para explícita, reorganizadas para construção de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É em um ambiente, como por exemplo, o ambiente de trabalho, que ocorrem interações entre diversos indivíduos, por meio de muitas formas do conhecimento



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



explícito, podendo esses mesmos indivíduos participarem de interações dentro de outros ambientes, onde também ocorrem reuniões, discussões, trocas de relatórios, resultando em outros conhecimentos explícitos que realinhados resultam na construção de novos conhecimentos (ONO, 2010).

Relacionando a fase de combinação de Takeuchi e Nonaka (2008), com o modelo de Valente (2002), pode-se dizer que o mesmo está sendo fidedigno, já que na fase de combinação os indivíduos estão passando pelo processo de reflexão, alinhados ao modelo de Espiral da Aprendizagem de Valente, ou seja, refletindo e interagindo com indivíduos de diferentes ambientes, resultando na conversão do conhecimento explícito para explícito, encontrando pontos de convergência entre os dois modelos (ONO, 2010).

Estágio IV: A Internalização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação.

Ao passar por todas as fases de conversão do conhecimento, socialização-externalização-combinação, as experiências vividas e conhecimentos adquiridos até agora, na fase de internalização são internalizados na forma de conhecimento tácito, em forma de modelos mentais compartilhados, denominados também de *Know how* (saber como) (ONO, 2010). Como conceituam Takeuchi e Nonaka (2008), esses conhecimentos tácitos internalizados em forma de modelos, passam a compor patrimônio valioso, já que esse conhecimento construído pelo indivíduo passa a fazer parte de seus valores e parte do costume do ambiente ou ambientes que participa, já que existe interações entre os indivíduos participantes de cada Ba.

Para que todo esse processo resulte na criação do conhecimento organizacional, de âmbito da equipe, é necessário que se inicie novamente o ciclo de uma nova espiral de criação do conhecimento através do conhecimento internalizado do indivíduo, conhecimento tácito, e sendo passado adiante, ou seja, socializado com os demais membros da equipe.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são descritos os procedimentos metodológicos, apresentando a

problemática, objetivos e hipóteses, o plano amostral e o perfil do sujeito entrevistado, sendo que a pesquisa em questão será de natureza qualitativo-descritiva para análise e melhor compreensão dos objetivos e variáveis a serem estudados. Foi utilizada a pesquisa descritiva, conhecida também como não experimental, pois são estudadas duas ou mais variáveis sem manipulá-las, sendo que nesta se constata e avalia as relações de acordo com a manifestação das variáveis em fatos espontâneos, situações ou condições já conhecidas (KOCHË,2009).

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Neste trabalho foi abordado como método de pesquisa a técnica de entrevista semi-estruturada por ser flexível, pois o entrevistador tem liberdade para fazer as perguntas de acordo com oportunidade do momento. Segundo Gil (1999) a entrevista é uma técnica que tem como objetivo obtenção de dados, onde o investigador (pesquisador) formula questões a fim de obter informações do investigado. Portanto é uma forma de interação social, um diálogo, onde as duas partes são importantes, sendo uma a coletora de dados e a outra a fonte de informações.

3.2 PROBLEMA

Kochë (2009) diz que o problema de pesquisa precisa ser delimitado para que a pergunta seja formulada de forma inteligente. O problema de pesquisa é um enunciado interrogativo onde é questionada a relação entre as variáveis do estudo, sendo assim segue a questão central demonstrada na problemática:

Como o processo de construção do conhecimento do *trainee* se relaciona com a contribuição do conhecimento da equipe, à luz de uma proposta de inter-relação?

3.3 HIPÓTESE

Rampazzo (2005) conceitua hipótese como uma suposição de causa para explicar provisoriamente um fenômeno, com a função de orientar o pesquisador à procura da causa provável do fenômeno que estuda e complementar os resultados obtidos, sendo que a hipótese que o trabalho apóia e propõe é a seguinte:

A construção do conhecimento do *trainee* está relacionada à contribuição do conhecimento da equipe nesse processo, promovendo a construção do conhecimento em diferentes estágios, como sugere a proposta de inter-relação.

3.4 OBJETIVOS

Os objetivos existentes em uma pesquisa são divididos em geral e específicos, abordados ao decorrer da investigação, sendo que os objetivos específicos definem as etapas que foram realizadas para atingir o objetivo geral (RICHARDSON, 1999).

Objetivo geral do estudo tem como propósito entender como se relaciona a construção do conhecimento do *trainee* com a contribuição do conhecimento da equipe, considerando o contexto profissional como Ba, baseado em um modelo de inter-relação. Já os objetivos específicos possuem os seguintes propósitos:

- Entender o processo de construção do conhecimento, considerando o *trainee*.
- Compreender a contribuição do conhecimento da equipe nesse processo, considerando o contexto profissional como Ba.
- Verificar possíveis relações entre a construção do conhecimento do *trainee* com o conhecimento da equipe, no contexto profissional ba.

3.5 PERFIL DOS SUJEITOS ESTUDADOS

Nesse tópico foi abordado o conceito de *trainee* e programa de *trainee*, esclarecendo suas características e questões referentes ao assunto. Ainda no perfil dos sujeitos, foi definido o perfil do *trainee* e sua equipe, que serão entrevistados futuramente e escolhidos aleatoriamente.

3.6 TRAINEE

O indivíduo em questão, o *trainee*, é um profissional recém-formado em curso superior, que integra o quadro de funcionários de uma empresa em tempo integral, participando de programação intensiva em treinamentos, além de estar incluso no



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



programa de *Job Rotation*, onde o mesmo não estará fixo em um cargo ou área específica na estrutura da organização, até o término do programa, onde posteriormente será incorporado no quadro de colaboradores da empresa, ou ainda ser dispensado não completando o principal objetivo do *trainee*, ocupar um cargo de liderança na organização (MOTTER, 2000).

Os programas de *trainee* são atraentes para o início de carreira de um universitário ou recém-formado em uma organização, pois um jovem que ingressa em uma organização pelo programa, tem um diferencial positivo tanto para as organizações como para o desenvolvimento de sua carreira profissional, podendo Motter (2000, p.08) afirmar que não são uma simples alternativa de captação de recursos humanos, mas sim “...um programa de desenvolvimento no estágio inicial de carreira para indivíduos com auto potencial para posições de destaque ou com talento especial para atuar nas organizações que os oferecem”.

3.7 PERFIL DO INDIVÍDUO DO ESTUDO – TRAINEE E EQUIPE

O perfil do indivíduo que foi analisado está ligado ao cargo denominado *trainee*, sendo analisados os casos em que estes já sejam graduados e tenham acabado de concluir o programa de *trainee*, para melhor se avaliar os conhecimentos e aprendizados adquiridos ao longo do processo.

Na pesquisa, também foram analisados alguns membros das respectivas equipes ligadas aos *trainees* entrevistados, sendo estes do mesmo ambiente de trabalho, para assim verificar se existe realmente uma relação na construção do conhecimento do *trainee*, verificando nesta a contribuição do conhecimento da equipe.

3.8 JOB ROTATION (RODÍZIO DE FUNÇÕES)

O *Job Rotation*, ou rodízio de funções, pode ser considerado segundo Carvalho (1997) uma técnica de formação individual fazendo com que o indivíduo passe por diversas áreas e cargos dentro da organização, oferecendo assim a oportunidade ao treinando de conhecer e realizar atividades diversas, diferentemente que executa no seu dia-a-dia. Esta técnica pode ser utilizada pela empresa como maneira para promover e

planejar a carreira de um indivíduo dentro da organização, contribuindo assim decisivamente para a formação e integração dos talentos que compõe essa organização.

3.9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho foi utilizado o roteiro de entrevista semi-estruturado como instrumento de coleta de dados, tanto para o *trainee* como para a equipe que atua com o mesmo. Este instrumento é constituído por uma série de perguntas já elaboradas que o entrevistado deve responder ao entrevistador. Segundo Gil (1999), para estruturar o roteiro é necessário escolher primeiramente o tipo de entrevista para que fique mais flexível deixando o entrevistador livre para desenvolver a entrevista, deixando o entrevistado à vontade.

3.10 CATEGORIZAÇÃO

Segundo Bardin (2009), a categorização é um meio de agrupamento pelo gênero, com critérios previamente definidos, onde as mensagens colhidas ficam localizadas nas categorias ou classes que possuem as mesmas características, sendo esse material tratado para assim produzir um sistema de categorias, realizando assim a codificação.

As categorias aqui utilizadas foram baseadas no modelo de inter-relação explanado nesse estudo, que englobam os estágios apresentados, sendo esse procedimento chamado por Bardin (2009) de caixas, onde primeiro foram estabelecidas as categorias, para assim alocarmos as mensagens colhidas, como se pode visualizar no quadro abaixo:

Quadro 1: Estágios da Análise – Baseado no Modelo de Inter-Relação, Ono (2010)

F1	Estágio I	A socialização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação
F2	Estágio II	A externalização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação
F3	Estágio III	A combinação em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação
F4	Estágio IV	A internalização em um Ba ambiente de trabalho, à luz da inter-relação

Fonte: Elaborado pelo autor

Além das categorias acima estudadas, com a análise foram destacados outros pontos relevantes para o estudo. Foi verificada a necessidade de criar mais três categorias emergentes, que como afirma Bardin (2009) pode-se denominar esse procedimento de acervo, já que através das mensagens colhidas as categorias foram

sendo criadas, sendo essas expostas no quadro abaixo e logo em seguida conceituadas:

Quadro 2: Categorias Emergentes

C1	A integração do trainee com a equipe e vice-versa
C2	Conhecimento da Equipe
C3	Conhecimento do Trainee

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira categoria emergente (C1) identifica as relações entre *trainee* e equipe, a partir das falas expostas, explanando que o trabalho de ambos é essencial para termino e sucesso dos projetos, sendo em muitas dessas falas elogios da equipe para o *trainee* e vice-versa, mostrando um bom relacionamento e integração da equipe, onde pode-se encontrar nessas falas afirmações do *trainee* dizendo que sua equipe é essencial para construção do seu conhecimento.

A segunda categoria emergente (C2) identifica falas tanto da equipe como do *trainee*, relatando a contribuição dos diversos indivíduos que constituem a equipe no ambiente de trabalho que contribuem para a construção do conhecimento do *trainee*.

A terceira categoria emergente (C3) identifica falas tanto da equipe como do *trainee*, onde é demonstrado o conhecimento construído do *trainee*, através de experiências, expondo seu crescimento profissional no ambiente de trabalho.

Após explicitar os estágios e categorias emergentes utilizados na análise e demonstrados acima, segue abaixo quadro com a nomenclatura desenvolvida para identificar os indivíduos entrevistados neste estudo: (O material desenvolvido com as informações colhidas e selecionadas no formato de falas encontra-se no formato de tabela – anexo C)

Quadro 3: Nomenclatura utilizada para os sujeitos entrevistados

T1	Trainee 1
E1.T1	Membro 1 Equipe Trainee 1
E2.T1	Membro 2 Equipe Trainee 1
T2	Trainee 2
E1.T2	Membro 1 Equipe Trainee 2
E2.T2	Membro 2 Equipe Trainee 2
T3	Trainee 3

E1.T3	Membro 1 Equipe Trainee 3
E2.T3	Membro 2 Equipe Trainee 3

Fonte: Elaborado pelo autor

4. ANÁLISE

A análise de conteúdo segundo Bardin (2009) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, não sendo só uma ferramenta, mas um leque de mecanismos. Após realizar as entrevistas semi-estruturadas com os indivíduos selecionados, sendo esses *trainees* e suas respectivas equipes, as informações obtidas foram codificadas e inseridas em classes com as mesmas características, sendo essas analisadas para assim verificar-se a veracidade da hipótese formulada no estudo.

Com base em Bardin (2009), após tratamento das informações colhidas de forma sistêmica pelos emissores, os receptores passam a organizar as informações e conceitos já adquiridos, ligando a teoria com as mensagens colhidas, e assim chegando aos resultados através da análise realizada abaixo, respondendo assim, tanto o objetivo geral como os objetivos específicos propostos pelo estudo.

De forma a dar início à análise e solução para os objetivos do estudo, nesse primeiro objetivo a análise foi realizada dando foco ao *trainee*, verificando a construção de seu conhecimento em um ambiente profissional, testando o modelo de inter-relação proposto no estudo, além de inserir as categorias emergentes.

Podem-se observar indícios de que ser *trainee*, para os entrevistados, foi uma ótima forma de começar a carreira profissional para conseguir destaque e alavanque na organização, assim como pode ser visto na seguinte fala do sujeito T2. C3.: “... é a melhor porta de entrada que você pode ter por uma empresa [...] em algum momento seu crachá, seu currículo, ou alguma coisa que você tem, tem uma estrela...” (sic), isso pode ser afirmado na terceira categoria emergente, descoberta ao decorrer do estudo, que destaca mensagens do próprio *trainee* e sua equipe, que explicitaram como ocorreu a construção do conhecimento e o crescimento profissional do *trainee*, evidenciado nas seguintes falas T3.F4.: “...então eu vejo a minha melhora e amadurecimento do começo do ano passado pro final do ano passado...” e E2.T2.C3.: “...em tudo que eu conheço do trabalho dele, ele é muito bem cheio de conceitos, muito bem estruturado, tudo bem nos



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



detalhes mesmo, posso ver sua melhora como profissional...”(sic); E1.T2.C3.: “...ele é bem transparente, bem organizado e entrega a informação de forma correta e no prazo, ele acaba agregando muito no sentido da organização...”.

O programa de *trainee* foi basicamente estruturado para ampliar a visão de conhecimentos do indivíduo, que nesse primeiro momento para que seu conhecimento possa percorrer tanto a espiral de Nonaka e Takeuchi, na socialização como a de Valente, com o processamento de novos conhecimentos mentalmente, as primeiras interações com os membros da equipe e o ambiente são importantes para que se inicie o processo de aprendizagem, por meio das experiências compartilhadas, dando a criação do conhecimento tácito, como pode ser observado na fala do sujeito *E1.T1.F1*: “...ele teve oportunidade de sentar com cada um que fazia determinada atividade de passar ali um dia olhando... vendo o que era preciso [...]então a gente sentava, discutia e via o que era melhor...”(sic). Esta passagem está em consonância com o primeiro estágio do modelo de inter-relação de Ono (2010).

Nas entrevistas realizadas, pode-se inferir que da interação entre os membros da equipe e o *trainee* surgem novas formas de entendimento para os projetos, novos conceitos por meio de alinhamentos, resultando em novos conhecimentos que serão utilizados na rotina da equipe como pode ser visualizada na fala de *E1.T1.C2*: “...a gente transmite as informações pra ele em reunião mesmo ou então quando uma atividade que desenvolve que precisa pra dar suporte para atividade que vai desenvolver é sentando junto, é conversando, analisando as ferramentas junto né...”(sic), sendo nesse momento evidente a fase de reflexão e depuração de Valente (2002) como a passagem do conhecimento tácito para explícito, afirmado pela teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), figurada em novos modelos, conceitos, hipóteses, tudo isso conseguido através da interação entre os indivíduos, estando essa passagem no segundo estágio do modelo de inter-relação de Ono (2010).

De maneira a identificar a construção do conhecimento relacionado ao terceiro estágio do modelo de inter-relação, onde se destaca o processo de reflexão de um indivíduo e interação entre diversos indivíduos do mesmo ou de outros ambientes, resultando na troca de conhecimento explícito para explícito, encontrando esses aspectos no ambiente de trabalho em reuniões, troca de relatórios, treinamentos,

discussões, ou seja, diferentes formas do conhecimento explícito, conforme afirmado por Nonaka e Takeuchi (2008) como também fidedigno ao modelo de Valente (2002), tudo isso presente no modelo de Ono (2010). Pôde-se perceber indícios nas falas dos sujeitos: T2. F3.: “...então é válido colocar numa sala alguns jovens pra refletir sobre algumas questões...”(sic)“...foram muitos os treinamentos e bem variados ahnnn teve alguns comportamentais que provocaram bastante a nossa atitude e tal...esses foram sensacionais...”(sic); E2.T1.F4.: “...Caso haja alguma necessidade especifica por exemplo aprender um software que ele tem que trabalhar ai o banco vai e paga um curso para ele entendeu? Ai ele vai e faz o curso lá e vem com o novo conhecimento...”(sic); E1.T1.F3.: “...a gente faz reuniões com a gerência, mostrando determinadas atividades ou determinadas ferramentas, que todos precisam conhecer...”“...a gente chegou numa solução em conjunto né... nós montamos um fórum onde são discutidas as ideias que enriquece bastante né, então a gente consegue ter vários pontos de vistas, várias ideias que a gente consegue aglutinar no resultado final”(sic); T2. F3.: “...e os treinamentos... acho que reforcei coisas que eu já praticava e sabia e ai a gente vai reforçando...”(sic).

Após passar por todas as fases de conversão do conhecimento, os *trainees* afirmam que os conhecimentos construídos, experiências e aprendizados adquiridos foram internalizados, fazendo com que fosse possível ver a sua própria evolução destacadas nas seguintes falas T3. F4.: “...me ajudou muito a ter uma percepção melhor do negócio...”(sic) “...é que vale mais a experiência na prática assim e o Job Rotation ajudou pra caramba [...] acho que o mais importante foi passar pelas áreas, diferentes áreas...”(sic); T1.F4.: “...assim pra mim o que me enriqueceu como profissional e como pessoa foi o dinamismo da organização, ok e a chance de em tão pouco tempo conhecer várias áreas diferentes [...] porque no dia a dia você vai aprender, vai correr atrás, vai desenvolver seu papel...”(sic); T2.F4.: “...é que nem a velha história da faculdade e da prática né...porque quando você só estuda a teoria, a teoria no momento A e momento B você vai pra prática... nem sempre você chega lá usando tudo que você aprendeu...”(sic), Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram afirmando que as experiências vividas e conhecimentos adquiridos nessa fase, são internalizados como conhecimento tácito, modelando-se de uma forma pessoal e fazendo parte dos costumes e valores do

indivíduo, já que as interações continuam entre os integrantes do Ba, sendo que Valente corrobora com a fase de depuração e início de um novo ciclo da espiral de aprendizagem. Essa passagem está consonância com o quarto estágio do modelo de inter-relação proposto no estudo.

No estudo podem-se encontrar trechos que contribuíram para a formação da segunda categoria emergente (C2), onde estão alocadas as falas, tanto do *trainee* como da equipe, relatando o conhecimento dos diversos indivíduos que compõem a equipe no ambiente de trabalho, destacando a contribuição desta para o processo de construção do conhecimento do *trainee*. Afirmado assim tanto nas falas dos *trainees* entrevistados, T1.C2.: “...a equipe é essencial, não depende só de mim, tem muita coisa que eu não sei que a equipe está lá mais tempo pra me ensinar...” “...não da pra fazer o que eu preciso fazer sem a ajuda deles e vice-versa...”(sic); T2.C2.: “...eu particularmente estou ganhando uma bela experiência aqui, ao lado do trabalho deles e tal...” “...a pessoa com quem eu estou trabalhando é um profissional muito qualificado, quando a gente trabalha ao lado de alguém muito qualificado, acho que por osmose a gente vai absorver um pouco da qualidade dessa pessoa...” “...particularmente também estou ganhando uma bela experiência aqui ao lado do trabalho dele...”, como também dos próprios indivíduos das respectivas equipes, em que afirmam E2.T1.C2.: “...no final do trabalho eu penso que ele vai adquirir conhecimento falando com as pessoas da equipe que tem mais experiência, ele vai perguntar como que se faz...”(sic);

Por fim, procurou-se responder o terceiro objetivo criando a primeira categoria emergente (C3), onde são identificadas as relações e integração entre o *trainee* e sua respectiva equipe, sendo fidedigna a idéia de que o trabalho de ambos é essencial para o término de projetos e sucesso da área, sendo em muitas dessas falas elogios, além de abordar mensagens que indicam a passagem do conhecimento pelas espirais destacadas no modelo de inter-relação de Ono (2010), sendo observado nas falas dos *trainees* T1.C1.: “...então se você não souber se integrar bem com a equipe, eu não conseguiria ter bons feedbacks, eu não conseguiria ter mais tarefas importantes para fazer e não teria como me promover...”(sic); T2.C1.: “...tenho tipo muita parceria com eles [...]vai fazendo o trabalho mais ou menos a quatro mãos e aí a gente vai se ajudando e revisando e vai agregando...” (sic); T3.C1.: “...eu acabei fazendo um relacionamento



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



...muito bacana entre a equipe...”, como nas da equipe E2.T1.C1: “...o relacionamento é muito de parceria né então assim se ele precisa de ajuda eu ajudo ele e vice-versa...” “...no final do trabalho eu penso que ele vai adquirir conhecimento falando com as pessoas que tem mais experiência, ele vai perguntar como que se faz...”(sic); E1.T1.C1.: “...algumas vezes precisa de alguma coisa que eu faço então eu mando pra ele e as vezes eu preciso de alguma coisa que ele faz então ele me manda então agente vai trocando essas figurinhas assim...”. (sic); E2.T2.C1.: “...a gente está bem interligado...” “...na verdade meu trabalho acaba influenciando numa atividade que ele atribui e vice e versa...”(sic); E1.T3.C1.: “...a participação dele é bem positiva, ele é pró ativo, ele ajuda bastante, é um rapaz inteligente que contribui bastante para o grupo...”(sic); E2.T3.C1.: “...ele marca reunião com todo mundo para entender o processo, ele é muito pró ativo [...]tipo ele busca informação aonde for...”(sic)

Com base na análise, os *trainees* em suas falas afirmam o quanto a equipe é importante para seu crescimento e desenvoltura na carreira profissional, já que os membros da equipe possuem mais experiências, o que agrega qualidade, fazendo com que o *trainee* construa novos conhecimentos. Nas entrevistas realizadas com o *trainee* e com as respectivas equipes, pode-se perceber que a orientação inicial da equipe é importante, por já terem adquirido *know how* (saber fazer) na área, contribuindo assim para o desenvolvimento e aprendizado do *trainee*, ou auxiliando na execução das atividades de suas responsabilidades.

Na análise também foi identificado indícios de relação e interação assídua entre *trainee* e equipe, sendo que diversas vezes foi afirmado, por ambos, que os trabalhos, atividades, trocas de informações, se completam nessa relação, sendo necessário e essencial a participação de ambos na formação da equipe, evidenciando que o trabalho é bem integrado e que para finalizar um projeto com sucesso é necessário a relação entre o *trainee* e a equipe, sendo que nessas interações, o *trainee* foi o indivíduo aprendiz, onde construiu novos conhecimentos.

Pode-se ainda perceber a relação entre a construção do conhecimento do *trainee* com o conhecimento da equipe, a partir do momento em que ambos afirmam que suas atividades se completam, sendo que é visível pelos entrevistados que o *trainee* teve grande crescimento desde quando ingressou na organização e como está hoje, após um



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



ano no programa de *trainee*, com grande visão atribuída pela rotação nas áreas (*Job Rotation*) e nos treinamentos, agregando valor sempre para equipe, como pode ser observado na análise.

Percebeu-se a integração na relação entre *trainee* e equipe no processo de construção do conhecimento, pois existe preocupação em alinhar as informações e conhecimentos em toda equipe, fazendo com que todos tenham a oportunidade de expor suas idéias, conhecimentos e agregar as atividades de outros da equipe. Esse momento é sempre proporcionado por seus gestores, como também iniciativas individuais de criar fóruns, bate papos, reuniões e outras formas de alinhar e expandir o conhecimento entre todos da equipe, inclusive o *trainee*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo, pode-se concluir que o conhecimento é construído pelo indivíduo, sendo esse reforçado pela prática e experiências vividas, afirmando assim que o aprendizado construído jamais será esquecido e que o conhecimento provém da interação com outros indivíduos em um ambiente propício a disseminação do conhecimento, nesse caso o ambiente de trabalho, conceituado como Ba.

Toda a pesquisa realizada e demonstrada buscou responder as diversas variáveis estabelecidas no estudo que visavam verificar a relação da construção do conhecimento do *trainee* com a contribuição do conhecimento da equipe neste processo à luz do modelo de inter-relação de Ono (2010), sendo o intuito desse modelo complementar e integrar a teoria de Nonaka e Takeuchi (2008) e o modelo de Valente (2002) estabelecendo estágios de transformação do conhecimento, evidenciando assim a relação entre o processo de construção do conhecimento do indivíduo e o do grupo, acreditando que essa relação ocorreu na pesquisa e análise realizada.

Pode-se concluir então que, desde as evidências do referencial até a conclusão da análise, houve a construção de conhecimentos do *trainee*, por meio de diferentes conversões de conhecimentos nos diversos estágios supracitados no modelo de inter-relação usado em toda a pesquisa. Pode-se ainda destacar com as evidências conseguidas e abordadas na análise, que o conhecimento da equipe contribui para a construção do conhecimento do *trainee*, no ambiente de trabalho, respondendo assim



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo

08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP



tanto os objetivos, como a hipótese e problemática estabelecidas no estudo.

O estudo contribuiu ao testar os estágios estabelecidos no modelo, e evidenciar a construção do conhecimento do indivíduo, que se mostrou estar relacionada ao ambiente contextualizado, como também a importância da relação e interação com o grupo. Com a realização da pesquisa qualitativa o modelo de inter-relação proposto por Ono (2010) se mostrou uma ferramenta interessante para avaliação dos diferentes estágios de construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 7º Ltda., 2009.
- BECKER, F. **Educação e Construção do Conhecimento**. São Paulo: Artmed, 2001.
- CARVALHO, A. V. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, Antonio Vieira De; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- CHOO, C. W. A. **Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- CORTELLA, M. S. **A Escola e o Conhecimento**: Fundamentos epistemológicos e políticos. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.
- DEMO, P. **Conhecer e aprender**: sabedoria dos limites e desafios. Porto alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- KOCHË, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009.
- MOTTER, Glauce Benassi. **Programa de Trainees**: uma forma de desenvolvimento de talentos nas organizações. Dissertação, Universidade Mackenzie, 2010.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ONO, A. T. **O processo de construção do conhecimento por meio das novas**



Colóquio Web Currículo: Contexto, Aprendizado e Conhecimento Mostra de Pesquisa em Currículo



08 de outubro de 2014, PUC-SP, São Paulo, SP

tecnologias no contexto da conexão sem fio. 2010. 195p. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

PAPERT, S. **A máquina das crianças:** repensando a escola na era da informática. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PICKARD, P. M. **A Criança Aprende Brincando.** São Paulo: Ibrasa, 1975.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** São Paulo: Loyola, 2005.

RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A.; WANDERLEI, José C.; CORREIA, Lindoya M.; PERES, Maria H. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica:** Guia para eficiência nos estudos. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTE, José A. Análise dos Diferentes tipos de Software usados na Educação. In, VALENTE A. **O computador na sociedade do conhecimento.** Campinas, SP: UNICAMP/ NIED, 1999.

VALENTE, José A. A Espiral da aprendizagem e as tecnologias da informação e comunicação: repensando conceitos. In Joly M. C. **Tecnologia no Ensino:** implicações para a aprendizagem. São Paulo: Casa do Psicólogo Editora, 2002, p 15-37.