

**A PEDAGOGIA DOS PROGRAMAS *TRAINEES*: A FORMAÇÃO DE INTELLECTUAIS ORGÂNICOS AO PROJETO CAPITALISTA NO INTERIOR DA EMPRESA**

**THE TRAINEES PROGRAM'S PEDAGOGY: THE FORMATION OF CAPITALIST PROJECT'S ORGANIC INTELLECTUALS INSIDE THE COMPANY**

LEAL, Anne Pinheiro<sup>1</sup>

**RESUMO**

O artigo pretende, a partir do referencial gramsciano, demonstrar como o processo de formação dos *trainees* produz um estrato de intelectuais orgânicos ao capital, no sentido da manutenção e aprimoramento do seu projeto hegemônico. Utilizando um estudo de caso qualitativo, a categoria escolhida para responder esse problema foi a de competência, aqui compreendida como síntese de múltiplas dimensões, cognitivas, afetivas, sociais e psicomotoras, historicamente determinadas sobre o que é o trabalho eficaz.

**Palavras-chaves:** Intelectual orgânico; competência; programas *trainees*.

**ABSTRACT**

The article intends, from Gramsci, to demonstrate how the trainees formation process produces an group of organic intellectuals to the capital, in the direction of the maintenance and improvement of its hegemonic project. Using a qualitative case study, the chosen category to answer this problem was of competence, understood here as synthesis of multiple dimensions, cognitive, affective, social and psychophysical, historically determined on what it is the efficient work.

**Key-words:** Organic intellectual; competence; trainees's programs.

---

<sup>1</sup> Prof. Assistente das Faculdades Integradas do Brasil, doutoranda em Educação pelo PPGE/UFPR.

## INTRODUÇÃO

Uma das principais temáticas abordadas na obra de Gramsci, a qual tem inspirado inúmeras reflexões sobre relação trabalho e educação, é a noção de hegemonia. A hegemonia, na vertente gramsciana, pode ser definida como uma relação de domínio de determinada classe social pela formação da vontade coletiva, o que envolve as dimensões econômicas, políticas, intelectuais e morais (GRUPPI, 1978). Nesta concepção, hegemonia não pode ser definida apenas como uma cultura que determinado grupo social conseguiu generalizar a outros segmentos sociais, na medida que inclui, além desta, uma configuração específica de produção, de hierarquia e de forças que dialeticamente vinculam de forma orgânica a super e a infra-estrutura. É importante observar, neste sentido, que não se trata de uma sobre-determinação, mas de uma relação dialética.

## A HEGEMONIA, OS INTELECTUAIS ORGÂNICOS E OS PROCESSOS PEDAGÓGICOS

Para Gramsci (1984, p.381-2), “a hegemonia vem da fábrica e, para ser exercida, só necessita de uma quantidade de intermediários profissionais da política e da ideologia”. É nesse sentido que Kuenzer (2002a), tendo por base o conceito de Gramsci, aponta que são propriamente as empresas os *locus* privilegiados para a eclosão da hegemonia na sociedade capitalista, visto que representam o núcleo central das relações de produção. Para a realização de uma relação hegemônica, acrescida à coerção de uma nova configuração produtiva, busca-se o consenso pela veiculação de uma nova concepção de mundo, intermediada por um mínimo de profissionais da política e da ideologia.

Embora a hegemonia se dê ao nível das relações sociais, Gramsci mostra que na sociedade capitalista o processo pedagógico que ocorre na empresa é uma de suas modalidades privilegiadas de concretização, pelo desenvolvimento de um trabalho intencional e sistematizado de obtenção de consenso pela veiculação de uma concepção de mundo que se apresenta como uma verdadeira revolução econômica e moral, complementada por mecanismos de coerção, com o objetivo de formar um tipo de homem em conformidade com as necessidades capitalistas (KUENZER, 203, p. 63).

Essa mediação, que inclui a coerção e a coesão, em grande parte é exercida pelos intelectuais orgânicos, que não constituem uma classe em si, mas vinculam-se aos grupos sociais fundamentais pelos quais são criados para a realização do projeto hegemônico.

Cada grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, de um modo orgânico, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também no social e no político. (GRAMSCI, 1989, p. 3).

Gramsci argumenta, para tanto, que a constituição das camadas intelectuais da sociedade, na realidade concreta, acontece mediante processos históricos nos quais a sua formação não é democrática, já que as relações desiguais entre as classes produtivas se estendem também na produção dos intelectuais. “A diversa distribuição dos diversos tipos de escola no território ‘econômico’ e as diversas aspirações das várias categorias destas camadas determinam, ou dão forma, à produção dos diversos ramos de especialização intelectual” (GRAMSCI, 1989, p.

10). Além disso, para compreender a relação dos intelectuais com uma determinada classe é preciso conhecer a sua organicidade com a mesma, que se dá pelo compromisso com a classe e pela origem de classe.

Importante se faz pontuar que para Gramsci, todos os indivíduos são intelectuais, visto que não se pode separar, no trabalho concreto, a dimensão intelectual da fisiológica. Assim,

Quando se distingue entre intelectuais e não-intelectuais, faz-se referência, na realidade, tão somente à imediata função social da categoria profissional dos intelectuais, isto é, leva-se em conta a direção sobre a qual incide o peso maior da atividade profissional específica, se na elaboração intelectual ou se no esforço muscular-nervoso. (GRAMSCI, 1989, p.7).

Também relevante é a observação do fato de que, para Gramsci, a atividade intelectual deve ser diferenciada em graus intrínsecos, que podem realçar diferenças qualitativas em termos de graus de elaboração. Nesse ponto, pode-se caracterizar os gestores de empresas, profissionais em administração e áreas correlatas, bem como consultores, técnicos, entre outros, como intelectuais orgânicos do projeto hegemônico capitalista, já que, juntamente com as instituições de ensino e pesquisa (sobretudo, de nível superior), elaboram continuamente, no terreno da gestão, os instrumentos para a realização dos interesses do capital sobre o trabalho. Aí encontra-se desde os intelectuais orgânicos de mais alto grau (criadores da ciência administrativa), na maioria das vezes representados pela academia em gestão, até os de grau mais baixo, ou seja, os divulgadores e “administradores” do conhecimento intelectual já constituído, categoria na qual se encaixam os gestores de empresas. Tal observação pode ser reiterada por Semeraro (2006) em sua contextualização sobre os intelectuais orgânicos contemporâneos.

Seguindo esse raciocínio, encontra-se um fenômeno particularmente interessante no interior das organizações produtivas, que nesse sentido assumem uma parte da responsabilidade de formação dos intelectuais orgânicos do capital: a formação de *trainees*.

O termo *trainee* é usualmente utilizado para caracterizar jovens recém-formados, na maioria das vezes em situação de primeiro emprego, pertencentes a uma faixa etária entre 21 e 28 anos e provenientes de instituições de ensino superior reconhecidas como de “primeira linha” (GONTIJO E MELO, 2005). O termo *trainee* (proveniente do inglês *training*), é utilizado porque esse jovem, apesar de ser formalmente empregado desde a sua inserção na organização, passa por um processo diferenciado dos demais empregados que o coloca em situação de “funcionário em treinamento” por um determinado período de tempo. O termo também é utilizado em alguns casos para designar “talento”, sendo muitas vezes utilizado como seu sinônimo (RITTNER, 1999). O fator mais importante, portanto, a ser apontado, é que o objetivo da contratação e formação de um *trainee* tem como objetivo a produção de um futuro executivo de sucesso na organização, responsável por ascendê-la a um patamar de competitividade e produtividade superior.

Luz (1999) aponta uma série de benefícios para que as empresas invistam nos programas de formação de *trainees*, a saber: mão-de-obra qualificada, com alto potencial e sem “vícios” (aqui pode-se ressaltar experiências sedimentadas de trabalho em outras organizações e envolvimento sindical), garantia de continuidade

da “cultura da empresa” (e portanto, da sua ideologia), profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios, independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores, profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas, possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial. Assim, observa-se que o processo de formação de jovens executivos justifica os altos investimentos pelo seu caráter de continuidade de um quadro de intelectuais gestores, necessário para a manutenção do projeto hegemônico das organizações capitalistas. Tal caráter é explicitado na afirmação de Rittner (1999, p.450), que reproduz a ideologia da empresa.

O processo de atração e desenvolvimento de jovens estudantes é, hoje em dia, um aspecto de fundamental importância para as organizações que querem assegurar a perpetuação de seu sucesso. Percebe-se, pois que, onde há empreendimentos significativos e bem sucedidos, há talentos envolvidos em sua criação e execução. Generalizando, podemos sem nenhum receio afirmar o progresso e desenvolvimento dos povos, sob o aspecto econômico, social e político, dependem essencialmente da disponibilidade de talentos que os impulsionem.

Fica, portanto, clara a compreensão que, para a realização de um projeto hegemônico, é necessária uma mediação realizada por intelectuais, mesmo que nesse caso o projeto capitalista venha encoberto pela égide do “desenvolvimento dos povos” e o intelectual seja chamado de “talento”. O que explica a intenção das empresas em constituir, por meio da formação de *trainees*, um grupo de trabalhadores de elite em favor da manutenção do projeto hegemônico, que só poderão assim o fazer se submeterem a um processo ontológico de simbiose com os interesses da organização, e enquanto a ele forem capazes de corresponder. É objetivo, portanto, deste artigo, refletir sobre como o processo de formação dos *trainees* produz um estrato de intelectuais orgânicos ao capital, no sentido da manutenção e aprimoramento do seu projeto hegemônico.

A categoria de análise escolhida, para responder esse problema, foi a de competência, dentro da noção do princípio educativo, de Gramsci. Competência compreendida, portanto, como síntese de múltiplas dimensões, cognitivas, afetivas, sociais e psicomotoras, historicamente determinadas sobre o que é o trabalho eficaz, só se evidenciando em situações concretas da prática social (KUENZER, 2002b). Assim, é só num dado contexto de desenvolvimento da produção, no caso da produção flexível, que se pode compreender a noção de competência, e, conseqüentemente, os processos pedagógicos para o seu desenvolvimento. Como se pode perceber, em várias organizações, que hoje concentram suas atividades no setor de serviços, o clássico modelo taylorista-fordista cede lugar a um sistema de produção cuja produtividade depende essencialmente da capacidade das organizações lidarem com a informação e dela extraírem condições para a produção e a realização de valor. Conseqüentemente, a extração de valor excedente depende não apenas das ações concentradas na capacidade física do trabalhador, mas de outras dimensões que passam a ser valorizadas.

O trabalho é deslocado da atividade manual e das funções de execução para as funções muito mais integradas (ou polivalentes) de controle de processos, de previsão e diagnóstico de falhas, de solução de problemas. (...) Esse tipo de trabalho envolve uma certa autonomia, à qual se relaciona o aspecto subjetivo do trabalhador – sua responsabilidade e cooperação. (...) As antigas formas de controle impostas pela mecanização perdem sua efetividade: o ritmo de trabalho já não é mais imposto pela máquina, o esforço do trabalhador já não se expressa de forma direta em determinada

quantidade de produto, de modo que as formas de avaliar a sua produtividade mudam completamente. (...) O trabalho se desloca para o domínio abstrato da informação, tornando-se manipulação de símbolos e construção de sentidos. (INVERNIZZI, 2000, p.31).

A flexibilidade exigida no novo contexto competitivo demanda da capacitação do desenvolvimento da auto-regulagem dos sujeitos, ampliando os mecanismos de controle para o âmbito psíquico-cognitivo dos indivíduos. Isto se opera pela ênfase dos programas de gestão no comprometimento, na lealdade, no envolvimento e na motivação, tendo por suporte os aspectos afetivos dos sujeitos em sua relação com a organização. Conseqüentemente, a pedagogia do trabalho, a partir dos programas de gestão, a fim de atender a um novo conjunto de requisitos necessários ao trabalho, investe em novos conteúdos ideológicos e valorativos para garantir, juntamente com a uma nova configuração do processo de trabalho, um padrão hegemônico. Nessa direção, Kuenzer (2004, p.14) destaca uma das principais contradições desse modo de desenvolvimento do capital.

A competência demandada pela base microeletrônica, embora exija conhecimentos teóricos, se objetiva na prática, na capacidade para um fazer transformador, posto que voltada para o enfrentamento de situações não previstas. *E para enfrentar os eventos, o capitalismo fica à mercê do pensamento humano, que só se mobiliza a partir da adesão do trabalhador;* daí a importância dada ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos no âmbito da acumulação flexível, incorporados ao conceito de competência, é preciso desenvolver mecanismos que levem o trabalhador a se dispor a pensar, a favor da acumulação do capital e, portanto, contraditoriamente, a favor da exploração de sua força de trabalho.

Nesse processo, os *trainees* são duplamente investidos: primeiro porque precisam constituir-se como trabalhadores aptos à produção flexível, desenvolvendo as competências necessárias para tanto; depois porque, como futuros executivos, responsáveis então pela manutenção e incremento da hegemonia capitalista, precisam assumir e ser capazes de reproduzir e recriar as técnicas de gestão necessárias para levar a cabo esse projeto, o que envolve uma profunda identificação com os interesses da classe dominante.

Para tanto, foi realizada uma série de entrevistas com atuais e *ex-trainees* de uma empresa multinacional de logística com sede em Curitiba-PR, aqui denominada Delta<sup>2</sup>, entre os anos de 2002 e 2003. Foram realizadas oito entrevistas com duração média de 45 minutos. Os dados foram tratados segundo análise de conteúdo, conforme Bardin (1994).

## **A FORMAÇÃO DOS *TRAINEES* E SUA RELAÇÃO COM O PROJETO HEGEMÔNICO CAPITALISTA**

O programa *trainee* da Delta foi implantado em 1997 com o objetivo de preparar sucessores para cargos estratégicos dentro da companhia. Em 2002, o programa contou com mais de 7.000 inscritos, dos quais foram selecionados 9 *trainees*. O *trainee* que a Delta procura deve possuir, segundo a empresa, um perfil empreendedor, dinâmico, criativo, determinado, hábil para o trabalho em equipe (ou time, como a organização gosta de chamar) e comprometido com seu sucesso

<sup>2</sup> O nome escolhido para referenciar a empresa é fictício, a fim de preservar a sua identidade.

profissional. São aceitos somente jovens de até 25 anos, graduados ou pós-graduados, com fluência em inglês, ferramentas de informática e disponibilidade total de tempo.

O processo de seleção dos *trainees* já atua como uma prática pedagógica quando estabelece os critérios para os mais aptos. Esses critérios incluem habilidades em raciocínio lógico, matemático e linguagem, inclusive estrangeira (inglês). A primeira e maior “peneirada”, portanto, barra os menos favorecidos por um processo de formação escolar deficiente, já colocando, de certa forma, a origem de classe como parâmetro de seleção. As etapas finais do processo de seleção enfatizam a identificação com os valores da empresa, profundamente relacionados à ideologia capitalista, o que avaliza o compromisso com os interesses da classe dominante. Assim, o que determina a entrada do candidato na empresa na etapa final da seleção não é necessariamente o poder fazer, mas o querer fazer.

Primeiro, eu acho que desde o processo seletivo eles já escolheram algumas pessoas com algumas características. E depois tiveram alguns cursos, etc. que focavam, que faziam com que a gente fosse ainda mais pra aquelas características. Tiveram alguns cursos em geral, focados pra que? Pra qual a forma de agir que eles gostariam que a pessoa tivesse. E o empreendedorismo em si dá uma visão geral do que a empresa quer de você. Ela quer que você olhe o negócio, o negócio Delta, como se fosse seu. Então eu acho que é esse o posicionamento fundamental quando você pára pra pensar o que a Delta te exige, ela, ou seja, ela te exige que você trabalhe na Delta como se você tivesse trabalhando com um negócio seu. Eu acho que esse talvez seja o posicionamento fundamental. (*Trainee 3*).

O programa trainee dura aproximadamente um ano e pode ser dividido em três etapas distintas: (1) integração, que objetiva facilitar a ambientação e assimilação dos valores da organização e do processo de trabalho como um todo, sendo realizado através de viagens feitas por todas as unidades da Delta e incluindo todas as ações necessárias ao conhecimento da empresa (carga horária de 440 h); (2) treinamento on the job: objetiva proporcionar a aquisição de uma visão completa da área na qual o trainee atuará, baseado na noção do aprender-fazendo; e (3) desenvolvimento das competências, constituído de 7 módulos, conforme mostra o quadro 1 (próxima página).

Conforme pode-se observar, o conjunto de conteúdos propostos para a formação dos *trainees* vai de encontro com o que defende Kuenzer (1999), no que refere-se ao desenvolvimento de competências cognitivas complexas e de relacionamento, bem como Zarifian (2001), no tocante à ênfase em tomar iniciativa e assumir responsabilidades, o que fica reforçado nos conteúdos relativos à dimensão moral. Assim, o *trainee* incorpora um conjunto de conteúdos de ordem política e ideológica, historicamente relacionados com os interesses econômicos do capital. Conforme bem observa Kuenzer (2000, p.19), “sob uma aparente cientificidade e objetividade do processo pedagógico não só se elide o debate e a divergência, mas também se apresentam as finalidades desta etapa de desenvolvimento capitalista como universais, a determinar as competências desejáveis (do ponto de vista do capital)”.

**Quadro 1 - Programa de desenvolvimento das competências do *trainee***

Módulo 1	Ser <i>Trainee</i> Delta	24 horas	Treinamento comportamental de formação da identidade do grupo
Integração de 440 horas (aproximadamente 3 meses)			
Módulo 2	<i>Trainee</i> Empreendedor	40 horas	Empreendedorismo
Módulo 3	<i>Trainee</i> Cidadão	24 horas	Ética Responsabilidade social
Módulo 4	<i>Trainee</i> e o Cliente	44 horas	Atendimento ao cliente Negociação Expressão verbal
Módulo 5	<i>Trainee</i> Executivo	72 horas	Gestão contábil/financeira Introdução a marketing e logística Comportamento organizacional ISO 9000 Gerenciamento pelas diretrizes Gestão para resultados <i>Housekeeping</i> Metodologia seis sigma <i>Economic Value Added</i>
Módulo 6	<i>Trainee</i> Gente	32 horas	Criatividade e motivação Liderança
Módulo 7	<i>Trainee</i> e os Desafios	16 horas	Treinamento experiencial

Fonte: plano de treinamento unidelta 2002.

Após, selecionados os vencedores, agora *trainees*, passam por um processo de socialização intenso, o referido módulo “Ser *Trainee* Delta”, de abordagem totalmente comportamental. Essa atividade visa a criar uma identidade de grupo para os novos integrantes da organização. Contudo, como a organização tem sobre esses integrantes um interesse especial, seu processo de socialização é altamente controlado pela área de recursos humanos. Antes de participarem do convívio com os demais funcionários da empresa, o grupo passa dois dias exclusivamente formando a sua identidade sob a orientação da coordenadora do programa.

Antes deles viajarem, a gente faz um trabalho com o grupo propriamente dito, de integração do grupo, vamos trabalhar os valores desse grupo, a missão desse grupo, a gente faz um alinhamento pra eles do que eles querem com esse programa. (...) A gente fecha missão e valores do grupo *trainee*, eles definem um hino e uma marca pro grupo *trainee* e fazem os seu planos individuais, a gente faz os anjos da guarda, e a gente faz mais algumas atividades de integração pra fortalecer o grupo. (...) Só que não acontece só nesses dois primeiros dias, mas depois, ao longo do ano, como eles tem esses acompanhamentos toda vez que a gente tem uma reunião de acompanhamento, é o dia todo. (*Coordenadora do programa*).

Essa etapa da socialização baseia-se num esforço intenso de inculcação da ideologia da empresa, sobretudo, pela exploração de elementos simbólicos como missão, marca, hino, personagens. Além do mais, conforme a declaração da entrevistada, a área de recursos humanos empreende um alinhamento de valores nos novos membros.

Logo no primeiro dia da palestra são apresentados os valores, depois em outras fases também, então, eu acho que a gente já estava bem ciente na seleção e acho que todo mundo que entrou se identificou bastante com os valores apresentados. E o nosso grito de guerra foi assim: ‘onde o urubu desse de botina a gente desse descalço’. E é isso, foi bem legal e acho que o grupo hoje tá bem coeso. (*Trainee 6*).

Entretanto, como os valores da Delta já haviam sido disseminados no processo

seletivo de forma saturada, os valores do grupo *trainee* acabam sendo alinhados de acordo com os primeiros, impregnados pela ideologia da empresa. Essa etapa atua, portanto, no controle das manifestações autênticas pelo reforço das competências valorizadas pela Delta.

Ademais, para o seu melhor aproveitamento pela organização é necessário que os *trainees* deixem de se comportarem como concorrentes (o que acontecia no processo seletivo) e passem a se ter como irmãos, já que o trabalho em equipe assim o exige.

Foi bem legal, acho que deu pro grupo interagir e ser mais amigos. Porque você chega, apesar de estar todo mundo no mesmo hotel, no mesmo andar, e a gente já ia todo dia almoçar e jantar junto, passamos muito tempo junto. Até me chamam de irmãzinha, porque eu sou a única menina. (*Trainee 6*).

Esse primeiro momento de integração proporcionado pela organização se estende para fora dos limites de espaço da empresa e de tempo de trabalho, o que vincula de forma muito eficaz os integrantes do grupo de *trainees* como uma família. Porém, essa vinculação do grupo se dá de forma controlada pela organização com base nos valores exaltados pela Delta, o que indica um esforço de disciplinamento pelo consenso, que passa primeiro pela constituição do grupo.

São diversas atividades bem interpessoais mesmo, bem de grupo, bem pra conhecimento interno, pra conhecimento de grupo, formar realmente uma equipe. Criar uma identidade daquele grupo dentro da companhia. Eu acho que isso é o que dá uma certa característica específica pro *trainee*. O *trainee* acaba tendo aqui dentro um diferencial. As pessoas sabem que você foi um *trainee* até o final da tua vida profissional dentro da Delta. (*Trainee 7*).

Estimulando a integração dos *trainees* entre si, promove-se um sentimento de pertença que os diferencia como pertencentes a uma casta especial da Delta. O *trainee* não só possui uma missão especial na empresa, ou seja, suceder as lideranças num futuro próximo, como também o seu processo de seleção, integração e capacitação se são “especiais”. Adotando o programa *trainee* como estratégia de manutenção de um quadro de lideranças adequado aos seus interesses, a Delta privilegia um a processo de formação que valida o que Kuenzer (2006, p. 10) observa, ou seja, que a relação com o conhecimento, no desenvolvimento de competências,

não é apenas racional, nele intervindo afetos e valores, percepções e intuições, que embora sejam fruto das experiências, inscrevem-se no âmbito das emoções, ou seja, no campo do sentido, do irracional. E, desta perspectiva, o ato de conhecer resulta do desejo de conhecer, de uma vasta e por vezes impensável gama de motivações e é profundamente significativo e prazeroso enquanto experiência humana.

Isso se observa na fala dos *trainees*.

Quando você passa no processo seletivo pra *trainee*, você fica extremamente animado pra trabalhar. Isso dá um orgulho muito grande. Depois, o pessoal da gente e gestão dá uma subida no nosso ego. Eu acho que quando eles falam da postura que tem que ter um *trainee* já começa a elevar o ego, porque eles mostram uma postura forte, não uma postura suave. Você faz parte do meio, não, você não faz parte do meio, você é o meio, você faz acontecer. Então, você não é um mero coadjuvante ali, então, onde você vai estar, você vai fazer as coisas mudarem, você vai fazer com que as coisas sejam diferentes, então, ficam jogando essas coisas em cima de você. Então, quando você

chega lá, talvez aí um pouco também daquela ansiedade de começar a trabalhar, é muito, você vai fazer, vai fazer diferente, vai fazer acontecer, e tal, você é especial. Quando você chega, você quer arregaçar as mangas e botar pra acontecer. E você faz, faz mesmo. A gente vai, vai com o ego alto pra começar. (*Trainee 1*).

O sentimento de orgulho, de ser especial se converte em uma intensa motivação para o trabalho. E nesse contexto a identificação com o interesse da empresa se torna uma consequência.

Eu não sei se seria a melhor palavra eu dizer pra você orgulho e um pouco de satisfação, aquele sentimento de poxa, estou me prestando àquilo no qual apostaram em mim. Eu sinto que eu estou fazendo por merecer, entendeu. Estou devolvendo pra companhia aquilo que ela investiu e que era a expectativa dela. Porque a pressão que a gente sofre aqui muitas vezes é superior à de outra pessoa por esse fato de ser *trainee*. De uma certa forma a companhia estudou você, ela sabe até onde você agüenta. Então, o sentimento de satisfação é, nesse sentido, de corresponder a essa expectativa. Vocês apostaram em mim, investiram em mim, me pressionaram pra burro e agora está aí, e foi pouco ainda. Então, é um misto de orgulho e satisfação. (*Trainee 7*)

A etapa de integração do programa *trainee* não se resume, segundo foi exposto anteriormente, ao treinamento comportamental inicial, mas, culmina numa viagem de aproximadamente três meses que os *trainees* fazem por muitas das unidades de negócios e de produção da empresa. Normalmente, o grupo é dividido em subgrupos de três pessoas que vivenciam a rotina de trabalho dessas várias unidades que compõem a organização, o que lhes garante uma dimensão prática da competência no cotidiano do trabalho.

Você imagina passar 3 meses viajando com uma mochila nas costas, de trem, muitas vezes você varava noite viajando. Puxa, vai até o limite de onde o ser humano agüenta. (...) Mas é aquilo, é uma pressão que quando você entra você já sabe que está sujeito a receber. E fica bem claro pra nós depois do processo de treinamento. No começo é difícil, é, mas com o tempo você vai se acostumando. A pressão aqui dentro da companhia é grande, é, sem dúvida é bastante grande, mas é uma situação que ou você se acostuma ou você não suporta. Você tem que aprender a administrar isso, não só na sua vida profissional, mas também pessoal. Senão você se destrói, você começa a varar noite e noites aqui dentro. (*Trainee 2*).

O primeiro elemento que aparece de forma significativa sobre a experiência da viagem é o ritmo de trabalho imposto ao *trainee* Delta, que disciplina os *trainees* para a sua futura rotina que, assim como a viagem, exige que a pessoa abandone sua vida pessoal em nome da organização, visto que a pressão por resultados é muito elevada. A viagem contribui, assim, como instrumento pedagógico para a adequação do corpo a um ritmo de trabalho intensificado, a uma série de situações em que é preciso expor o corpo: passar a noite viajando numa locomotiva, comer marmita no meio do mato, carregar caixas, se sujar de graxa e carvão, etc.

Além disso, a sua missão na viagem é conhecer o negócio Delta nos seus mínimos detalhes, de forma que possam contribuir de forma incisiva na melhoria dos problemas da empresa. Durante a viagem, os *trainees* se colocam no lugar de meros observadores-participantes: eles não têm a obrigação de produzir nada, eles não interferem em qualquer processo de trabalho da empresa. Mas experimentando a rotina de trabalho de funcionários de nível mais operacional, visitando os lugares onde essas pessoas trabalham e conhecendo as operações de diferentes unidades da empresa, ele se apodera do conhecimento prático da empresa, podendo então articulá-lo com os conhecimentos teóricos recebidos nos módulos subsequentes.

A viagem ensina também que para pertencer ao “time” da Delta, especialmente como um *trainee*, é necessário deixar de lado, e por um certo período, abandonar a dimensão de vida pessoal em detrimento da profissional.

A Delta exige dedicação exclusiva à empresa, que você fique aí às vezes 20... 14, 20 horas trabalhando, e você esquece um pouco da vida pessoal. (*Trainee 2*).

Além do mais, os *trainees* percebem que os comportamentos adequados, ou seja, os vencedores, são premiados com posições mais valorizadas na hierarquia da organização. Em realidade, na Delta é comum acontecer uma rápida escalada em termos de carreira em função de resultados obtidos, assim como, a empresa apresenta uma alta rotatividade por não atingimento de resultados. No caso dos *trainees*, as possibilidades de ascensão são ainda maiores, bem como a pressão por resultados. Contudo, como em toda cobertura ideológica, o lado da oportunidade é aquele ressaltado no programa de capacitação.

Eu acho que o principal valor na empresa é a meritocracia. Você vê que é mesmo, acontece todo dia, a promoção, o cara fez por merecer e tal. E é muito legal você ver acontecer na sua frente, tipo, a gente rodava as áreas da empresa, chegava numa área e estava um *ex-trainee* assumindo a gerência. Aí no lugar que estava esse *trainee* um outro *trainee* subindo, entendeu. Então, é legal você ver isso, você ver o negócio acontecendo na sua frente. (*Trainee 4*).

Por um lado a gente via o pessoal falando muito que existia um giro de pessoas muito grande, as pessoas, tão rápido como elas entram elas saem também. Só que você vê que tem gente que sai de baixo e consegue chegar em cima. Então, você vê que tem uma chance de crescimento muito grande na empresa, e não é aquele crescimento tradicional, que você só vai chegar num nível mais alto quando você tiver os seus 45 anos, mas você pode chegar numa idade baixa. (*Trainee 5*).

Nota-se, que na viagem, os *trainees* recebem modelos de realização e de fracasso pessoal que irão ajudar a orientar as suas condutas, bem como motivam pela promessa de sucesso em curto prazo. Dessa forma, a viagem de integração atua como uma estratégia de intenso trabalho pedagógico para torná-los os mais fiéis representantes dos interesses da empresa.

Após a etapa da viagem, os *trainees* são dispostos em diferentes áreas de atuação para efetuarem o seu treinamento *on the job*, em que eles assumem a responsabilidade por desenvolver projetos da área. O estágio de desenvolvimento das competências ocorre de maneira concomitante quando, periodicamente, o grupo se reúne nas dependências da Uni Delta para realizar os módulos previstos, descritos no quadro 1. A primeira questão abordada nessas reuniões é o foco do programa - assim como toda empresa - em resultados.

A gente costuma falar muito pra eles da questão que eles foram escolhidos num grupo gigantesco, num processo seletivo difficilimo, mas agora isso não tem valor nenhum mais pra eles. A partir do momento que eles entram, o que vai ter valor pra Delta é o que eles vão fazer aqui dentro, a partir do momento que eles começaram a trabalhar. (Coordenadora do programa).

A experiência da viagem é acrescida da pressão por resultados em curto prazo, já que agora os *trainees* têm efetivamente projetos sob sua responsabilidade. Juntamente à noção de pertencer a uma elite, suscitado no grupo pelo processo de seleção e de integração, surge a noção de que esse privilégio implica uma maior

necessidade de mostrar resultado, numa relação de troca entre a organização e o indivíduo que o reifica – “gente vale pelo que faz”.

Mas eles são bem, eles insistem assim em colocar na nossa cabeça: “ó, vocês são privilegiados, porque vocês tiveram esse privilégio de conhecer a empresa e tal, mas isso não garante nada a você na empresa. Então, você não pode achar que você é o protegido”. Eu me sinto muito bem assim, eu me sinto privilegiado por ter tido acesso a essas informações todas, a conhecer toda a empresa, mas isso não me dá nenhuma outra garantia, entendeu. Às vezes, até o contrário. Eu tô sentindo agora que, às vezes, você é bem exigido. (*Trainee 4*).

A meritocracia, portanto, é um dos principais valores inculcados nos *trainees* no processo de desenvolvimento das competências. Essa etapa do programa, conforme se pode verificar, trata de capacitar não tanto pelo conhecimento técnico do trabalho, mas, sobretudo, por uma série de exercícios de transmissão de um código comportamental.

Eu percebo que se valoriza muito a flexibilidade, principalmente. Porque o que se cobra na empresa nem é o conhecimento que a pessoa tem, e sim postura. E isso eu acho legal. Então, a pessoa pode ter o melhor conhecimento do mundo; se ela não está com aquela postura que a empresa exige, ela está fora do esquema. Então, às vezes, ela não tem o conhecimento, mas ela tem a postura, a empresa investe nessa pessoa pra ela crescer. (*Trainee 1*).

Conteúdos como flexibilidade, empreendedorismo, entre outros, atuam na formação que possui o claro objetivo de convencer para melhor explorar e ensinar a explorar, pelo incentivo à multifuncionalidade, ao colaboracionismo, à superutilização do tempo de vida como tempo de trabalho e à identificação irrestrita com o projeto capitalista. Logo, a organização trata de ensinar que os melhores, os vencedores, não são necessariamente os mais inteligentes, mas os mais adaptáveis. Assim, a autonomia de que trata a formação dos *trainees* não corresponde a uma relação de cooperação entre sujeitos que têm como condição interna a avaliação crítica do sistema normativo da organização, seus valores, políticas e metas; ao contrário, o discurso da autonomia encobre uma moral heterônoma que, por mecanismos de inculcação, suaviza o seu caráter coercitivo porque se baseia na autoregulagem ou autocontrole, em que o sujeito vigia a si próprio.

Como todo mundo dá muito sangue, o pessoal dá muito sangue, por quê? Porque existe uma grande cobrança por trás disso e essa cobrança significa chegar 7 horas da manhã, sair 10 horas da noite, ou mais, às vezes, varar noite dependendo do que você está fazendo, às vezes, perder final de semana, então, tem esse lado ruim. Como você é dono do próprio negócio, literalmente, quando o seu negócio está com problema você fica lá dia e noite, noite e dia pra resolver o problema. Você não é aquele cara que chega, bate o cartão naquele horário, acabou o horário você bate o ponto de novo, tchau, não lembro mais que eu trabalho na Delta. Não, você vivencia a Delta. Então, às vezes, é até engraçado; o pessoal sai pra comer e o assunto é sempre a Delta. É bom, é ruim, tem os lados positivos e negativos disso tudo, então, eu acho que assim, essa é uma outra barreira que a gente tem que passar, que é o quê? É a dedicação integral. A gente perde vida pessoal. Por um certo lado é interessante porque eles pegam muitas pessoas de fora pra trabalhar na empresa. Então, quando as pessoas vêm, elas estão sozinhas, então, as pessoas não têm horário, não têm ninguém cobrando, ah, você está chegando que hora em casa, etc., etc. Talvez seja alguma coisa interessante pra eles nesse sentido. Pra eles que eu digo pra Delta. (*Trainee 1*).

Os treinamentos, principalmente o de empreendedorismo, contribuem para a aceitação de uma rotina de trabalho fisicamente violenta e de uma sobreposição da empresa nas demais dimensões de vida dos *trainees*. Dessa forma, o programa

forma uma espécie de trabalhadores quase que totalmente utilizáveis para o trabalho. O último módulo da etapa de desenvolvimento das competências, denominado “*Trainee e os Desafios*”, constitui um treinamento experiencial, no qual o grupo *trainee* passa por exercícios de risco.

É um treinamento ao ar livre, trabalha questões de grupo e eles passam por desafios reais. (...) Então, você trabalha muito o sentimento de time. Mas, é a sensação de ir, de conseguir e de tentar e não conseguir. Aí, se processa com o grupo. Então, sei lá, se eu subi na árvore e não consegui saltar ou não consegui escalar, pelo menos, eu tentei e pra mim o desafio já foi tentar ou pra mim foi muito frustrante não conseguir, enfim... E mexe muito com a emoção, é um treinamento de choro, é um treinamento bem forte. (Coordenadora do programa).

Esse módulo trabalha aspectos ideológicos e afetivos por meio da linguagem corporal, possuindo um forte apelo emocional. A evocação do sentimento de time remete ao incentivo ao engajamento, à valorização do sucesso pessoal, à homogeneização de valores, à sensação do poder-ser. Além disso, estimula-se a superação dos desafios não só pelo seu lado positivo, da afirmação, porém, pela ameaça do sentimento de vergonha por não conseguir, característicos dos perdedores. Verifica-se, ainda, novamente um apelo à flexibilidade, ou melhor, dizendo, à capacidade de adaptação que o modelo produtivo exige.

Nos treinamentos vivenciais, quando você fala em flexibilidade, você trabalha muito essa questão de que você tem que estar preparado pra jogar em qualquer posição. E nós tivemos, por exemplo, um treinamento vivencial que trabalhava muito a confiança que você deposita na empresa e o que você faz por conta dessa confiança. Nós tínhamos um exercício em que a gente se jogava de costas pra um grupo de pessoas que estavam com os braços cruzados. Na sua vida você busca estar numa posição segura que não te derrube, mas numa empresa você tem que ser ousado e fazer alguma coisa diferente. Então, eu acho que essas questões é que são trabalhadas, por exemplo, se eu sinto muita confiança na minha empresa, eu posso ter alguns problemas pra encaixar a minha vida pessoal, mas essa confiança me faz com que eu enquadre as coisas de tal forma que não vai prejudicar nem uma e nem outra. Mas é a confiança, porque eu penso assim: se eu trabalhasse numa empresa que não me desse algum tipo de confiança, eu, com certeza, não abriria mão de tantas coisas na minha vida pessoal, eu não teria essa flexibilidade. Então, eu acho que esses treinamentos buscavam trabalhar esse tipo de coisa.”(*Trainee 8*).

A organização utiliza-se de uma estratégia de condicionamento sobre o comportamento flexível que utiliza o risco físico, integrando corpo, idéias e emoções. No entanto, a metáfora que o exercício faz alusão não corresponde à prática de gestão de pessoas na Delta, pois o sentimento de confiança não é compatível com uma empresa que apresenta um nível de rotatividade bastante alto. A ousadia incentivada no exercício é necessária para que o seu modelo de gestão funcione, mas se há “saltos” mal calculados, ou seja, se o resultado esperado não é alcançado em curto prazo, é comum que não haja time algum amparando o herói lá embaixo.

Na minha turma de *trainees*, entraram 9, 2 saíram no ano seguinte. Um saiu porque estava descontente realmente e a outra saiu por não se adaptar depois, não ter flexibilidade o suficiente, foi o que nos passaram. Mas ela foi desligada porque não conseguiu crescer numa área que ela não conhecia. Não conseguiu crescer rápido o suficiente pra se adaptar e aí já tinha tido outras chances e ela não soube aproveitar, aí, então, foi cortada. (*Trainee 3*).

No programa *trainee*, apesar do volume de recursos investido em cada escolhido, a

pessoa só permanece na empresa se mostrar o resultado esperado tanto no treinamento *on the job* como no projeto apresentado no final do programa. Além do mais, posteriormente, esse trabalhador só é bem avaliado se demonstrar uma trajetória de contínua ascensão na organização, o que necessariamente estará atrelado a resultado. Aqueles que não se adaptam a esse esquema são desligados da Delta como ícone de um exemplo a não ser seguido, indicando que a permanência na organização exige comportamentos e atitudes por ela determinados.

E é o sentimento que fica pra gente no fim do treinamento, que eles criam uma expectativa muito grande em cima disso. Falam: você quando entrar vai ter mudar algum processo, vai ter que fazer um projeto que seja uma coisa inovadora, de uma certa forma eles vão inoculando aquela expectativa dentro de você. Então, quando termina o processo você sai feito um canhão atrás disso, você que nem um canhão batendo cabeça pra tudo quanto é lado. Mas o que você mais quer é isso, é inovar um processo, é pegar alguma coisa que você vê que está ruim e bolar uma forma de melhorar. Acho que essa foi a grande expectativa, o grande sentimento que pelo menos pra mim ficou depois do treinamento. (*Trainee 7*).

Observa-se que o *trainee* compõe uma classe de trabalhador destinada a vencer, uma elite preparada para o sucesso, disposta a abrir mão de sua vida pessoal pela prosperidade da organização e de sua carreira, ensinada a reproduzir os valores que expressam os interesses da empresa porque neles o crê.

Um último e significativo elemento do processo pedagógico refere-se ao envolvimento das principais lideranças da Delta no programa *trainee*, que é intenso devido ao interesse estratégico que a organização tem nesses trabalhadores. O presidente e diretores da empresa participam do processo de seleção na escolha final dos selecionados; o presidente, em especial, se reúne periodicamente com o grupo para acompanhamento durante os doze meses do programa.

O legal é que a última fase é com o presidente e os diretores, e eles já conhecem cada um ali. Tem uma disputa, eu acho que aquele é meu perfil, então, ele vai pra minha área, então, eu acho legal essa participação porque aqui na Delta não existe muito essa hierarquia, então, o diretor vem perguntar um negócio pra você na maior educação, de igual pra igual e encontra com você. O meu diretor teve uma preocupação extrema em mostrar pra gente o que é o negócio, qual é o objetivo dele e falar, ó, fulano, você vai ficar em logística, esse ponto eu quero que você foque mais e tal. (*Trainee 5*).

A aparente eliminação das diferenças de status na relação dos trainees com a diretoria eleva o sentimento de pertença a uma elite e o conseqüente engajamento com os interesses da empresa.

Você precisa perceber que tem um diretor em cima de você olhando, não é só o teu gerente que está li, não é só o teu coordenador. A companhia está te olhando. O presidente deixou isso bem claro nas duas reuniões conosco durante o processo e é impressionante as perguntas que ele faz. Pô, mas o cara é presidente, ele deve ter 1 bilhão de coisas pra pensar, como é que o cara tem essa pergunta pra mim? Só eu sabia disso, pô, como é que ele sabe? Você quer motivação melhor do que você saber que o teu trabalho o presidente da companhia está sabendo. Então, você fica esperto que qualquer dia você corre o risco de cruzar com ele no corredor e ele perguntar. Te dá um senso, o cara está te olhando. (*Trainee 7*).

Apesar de a Delta manter uma política de relacionamento das lideranças com os funcionários baseada na proximidade e na informalidade, os *trainees* sentem que de alguma forma são mais privilegiados nesse tratamento: “todos iguais, mas, uns mais iguais que os outros”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizada essa análise, conclui-se que o programa *trainee* constitui uma das mais elaboradas estratégias de manutenção do projeto hegemônico efetuadas pela Delta. Os elementos do desenvolvimento de competências referem-se, na grande maioria, a conteúdos cognitivos complexos, ideológicos e afetivos, contudo, vários elementos do disciplinamento físico são também utilizados.

Um aspecto interessante é que os *trainees*, para que futuramente assumam o papel de lideranças intelectuais à frente do projeto hegemônico capitalista no interior da empresa, precisam ser construídos num processo ontológico que inclui uma alta carga de vivências probatórias, no qual precisam “provar” aos atuais gestores que são merecedores de uma posição “privilegiada”. Essa posição irá incluir o acesso a informações estratégicas da organização, à direção dos processos inovativos e de autoridade. Por isso é necessário uma pedagogia eficaz a ponto de fazê-los acreditar no projeto capitalista, visto que serão os principais disseminadores do mesmo. Ou seja, é preciso antes acreditar para poder convencer.

Ao final do programa, a organização pode contar com uma elite administrativa jovem, moldada aos interesses da empresa e motivada a cumprí-los em nome do sucesso, seu único e irresistível destino.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- GONTIJO, M. C. e MELO, M. C. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de *trainees*. **Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília, set de 2005.
- GRAMSCI, A. **Maquiavel, a Política, e o Estado Moderno**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- GRAMSCI, A. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.
- GRUPPI, L. **O Conceito de Hegemonia em Gramsci**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1978.
- INVERNIZZI, Noela. **Novos Rumos do Trabalho: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira**. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 2000.
- KUENZER, A. Educação profissional: novas categorias para uma pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v.25, n.2, maio-ago 1999.
- KUENZER, A. **Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.
- KUENZER, A. **Pedagogia da Fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2002a.
- KUENZER, A. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v.28, n.2, maio-ago 2002b.

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

RITTNER, C. Estagiários e *trainees*. In: BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ª ed. p. 447-71. São Paulo: Pearson Education, 1999.

SEMERARO, G. Intelectuais orgânicos em tempos de “pós-modernidade”. **Caderno CEDES**. v. 26, n. 70, p.373-91, Campinas, set-dez 2006. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.