

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GILSON JOSÉ FIDELIS

**AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO COMO MECANISMOS
DISCIPLINARES E DE REGULAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO
DE DESENVOLVIMENTO E COMÉRCIO DE *SOFTWARE* DE
RECURSOS HUMANOS**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2011

GILSON JOSÉ FIDELIS

**AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO COMO MECANISMOS
DISCIPLINARES E DE REGULAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO
DE DESENVOLVIMENTO E COMÉRCIO DE *SOFTWARE* DE
RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação *stricto sensu* – Mestrado à Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Administração e Economia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Organizações.

Orientação: Prof. Dr. Eduardo Loebel

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2011

GILSON JOSÉ FIDELIS

**AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO COMO MECANISMOS
DISCIPLINARES E DE REGULAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO
DE DESENVOLVIMENTO E COMÉRCIO DE *SOFTWARE* DE
RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação *stricto sensu* – Mestrado à Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Administração e Economia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração e pesquisa: Gestão de Pessoas e Organizações.

Data da Defesa: 02 de março de 2011.

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eduardo Loebel

Orientador

FGV-EAESP

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves

Examinador Interno

Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira

Examinador Externo

FGV-EAESP

A dissertação de mestrado sob o título “**AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO COMO MECANISMOS DISCIPLINARES E DE REGULAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO E COMÉRCIO DE *SOFTWARE* DE RECURSOS HUMANOS**”, elaborada por **GILSON JOSÉ FIDELIS** foi apresentada e aprovada em 02 de março de 2011, perante banca examinadora composta por Professor Doutor Eduardo Loebel (Orientador/FGV-EAESP), Professor Doutor Luiz Roberto Alves (Titular/UMESP) e o Professor Doutor Rafael Alcadipani da Silveira (Titular/FGV/EAESP).

Prof. Dr. Eduardo Loebel
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Faculdade de Administração e Economia

Área de Concentração e Pesquisa: Gestão de Pessoas e Organizações

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram a construir esta trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora de Aparecida pelo alento em tempos difíceis.

À Universidade Metodista de São Paulo e todos os funcionários que fizeram parte deste processo de crescimento acadêmico.

Ao Dr. Eduardo Loebel, orientador dedicado deste trabalho.

Ao Dr. Luiz Roberto Alves, professor ilustre.

Ao Dr. Rafael Alcadipani da Silveira, pelas diversas contribuições.

Especial agradecimento:

À vida!!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar na prática organizacional as articulações e desarticulações entre as práticas de treinamento, vistas como mecanismo que disciplina o indivíduo (normas e padronização de procedimentos de trabalho), e as diretrizes de práticas de treinamento, vistas como mecanismo de regulação (normas, padrões de conduta), das relações entre a organização e os funcionários. A pesquisa permite trazer para o ambiente acadêmico científico um aprofundamento quanto aos mecanismos de poder disciplinar exercidos pela organização estudada sobre os funcionários e os mecanismos de regulação sobre o mesmo fenômeno “práticas de treinamento”, além de explorar a questão da distinção e complementaridade entre ambos. Foi utilizada pesquisa qualitativa e uma proposta teórico-metodológica de análise de conteúdo e análise de discurso, a partir de uma amostra indicativa e intencional, sendo a empresa do ramo de desenvolvimento e comércio de *software* de recursos humanos. Utilizou-se de três instrumentos para a coleta de dados: a entrevista em profundidade, observações do pesquisador e pesquisa documental. As análises feitas entre a teoria e os dados empíricos comprovaram a existência de articulações e desarticulações entre os mecanismos, além de outros achados, confirmados através da norma de treinamento e dos depoimentos dos entrevistados.

Palavras-chave: Práticas de Treinamento, Relações de Poder, Disciplina, Regulação

ABSTRACT

This work aims the investigation of the articulations and disarticulations within training practices in the organizational one, which are seen as a discipline mechanism for the people (norms and work procedures standardization), and the guidelines of the training practice, seen as a regulation mechanism (norms and behaviour standards), of relations between the organization and the employees. The research allows us to bring to the scientific academic environment a deep approach regarding the mechanisms of the disciplining power held by the studied organization over the staff and the regulation mechanisms over the same phenomenon "training practices", besides exploring the issue of both distinction and complementation. Was used a qualitative survey and a theoretical methodological proposition of the content analyses and the speech analyses based on an indicative and intentional sample, since the company belongs to the development and trading of human resources software. Three tools were used to gather data: a detailed interview, researcher observations and the document research. The analyses performed with the theory and the empirical data proved the existence of articulations and disarticulations within the mechanisms, confirmed by the training norm and the report of those interviewed.

Key-words: training practices, power relations, discipline, regulation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Práticas Inovadoras de Treinamento.....	38
Quadro 2 – Comparativo da Evolução da Indústria de <i>Softwares</i>	41
Quadro 3 – Características e Distanciamentos entre a AC e AD.....	59
Quadro 4 – Condições Mínimas para Análise Tridimensional.....	71
Quadro 5 – Relação entre a Função de Linguagem e o Tipo de Significado do Discurso.....	72
Quadro 6 – Categoria de Análise Textual.....	74
Quadro 7 – Categoria de Análise das Práticas Discursivas.....	74
Quadro 8 – Categoria de Análise das Práticas Sociais.....	75
Quadro 9 – Fontes de Pesquisa e Objetos de Análise.....	81
Quadro 10 – Categorias de Análise (Mecanismos de Disciplina e Regulação).....	83
Quadro 11 – Síntese da Análise dos Dados Empíricos- Mecanismos de Disciplina.....	95
Quadro 12 – Síntese da Análise dos Dados Empíricos – Mecanismos de Regulação.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado Mundial de <i>Software</i> e Serviços Relacionados - 2009.....	43
Tabela 2 – Crescimento do Mercado de <i>Software</i> no Brasil, por segmento - 2009.....	44
Tabela 3 – Crescimento do Mercado de <i>Software</i> no Brasil, por classe - 2009.....	44
Tabela 4 – Dados Estatísticos do Município de São Bernardo do Campo.....	47
Tabela 5 – Distribuição das Atividades Econômicas Instaladas – Evolução %.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de Melhoria da Qualidade pelo Treinamento.....	32
Figura 2 – Etapas do Treinamento.....	33
Figura 3 – Aplicativos Modulares e Integráveis.....	49
Figura 4 – Modelo Conceitual da Pesquisa.....	56
Figura 5 – Estratégias Globais de Pesquisa e Formação Teórica.....	65
Figura 6 – A Prática da ACD.....	68
Figura 7 – Conceito Tridimensional da Análise de Discurso.....	70
Figura 8 – Descrição das Etapas da Pesquisa.....	79
Figura 9 – Resumo da Articulação e Desarticulação entre os Mecanismos.....	107

ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT-NBR – Associação Brasileira de Normas Técnicas – Norma Brasileira

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais no Brasil

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

EBSCO – Base de dados com textos completos, resumos, e serviços relacionados a todos os tipos de bibliotecas e organizações de pesquisa acadêmica

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização, responsável pelas normas internacionais de gestão).

ASTD – *American Society for Training and Development* (Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento)

ABES – Associação Brasileira de Empresas de *Software*

PME's – Pequenas e Médias Empresas

IBGE – Instituto Brasileira de Geografia e Estatística

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PMSBC – Prefeitura do Município de São Bernardo do Campo

AC - Análise de Conteúdo

AD – Análise de Discurso

ACD - Análise Crítica de Discurso

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 OBJETO DE PESQUISA.....	18
1.3 PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA.....	19
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.5.1 Objetivo Geral.....	20
1.5.2 Objetivos Específicos.....	20
1.6 JUSTIFICATIVA.....	21
1.7 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	23
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO.....	24
2.2 A TRAJETÓRIA DO PENSAMENTO FOUCAULTIANO.....	25
2.2.1 Arqueologia.....	27
2.2.2 Genealogia.....	27
2.3 A ANALÍTICA DO PODER.....	28
2.3.1 Mecanismo Disciplinar.....	28
2.3.2 Mecanismos de Regulação.....	35
2.4 PRÁTICAS INOVADORAS DE TREINAMENTO.....	37
CAPÍTULO 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA	39
3.1 O SETOR DE <i>SOFTWARE</i> MUNDIAL.....	39
3.2 TENDÊNCIAS DO MERCADO DE <i>SOFTWARE</i> E SERVIÇOS.....	42
3.3 O SETOR DE <i>SOFTWARE</i> NO BRASIL.....	43
3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO E AS CARACTERÍSTICAS DE LOCALIDADE.....	46
3.4.1 Estrutura da Organização.....	48
3.4.2 Produtos e Serviços.....	49
3.4.3 Os Compromissos da Organização.....	50
3.4.4 Consultor Interno.....	52
3.4.5 As Práticas de Treinamento.....	53
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	55
4.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	55
4.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	56
4.3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	58
4.3.1 Análise Crítica de Discurso (ACD).....	63
4.3.2 Objetivos da ACD.....	65
4.3.3 Norman Fairclough e a ACD.....	67
4.3.4 Teoria e Método de Análise dos Dados Empíricos.....	70
4.3.4.1 Categoria de análise textual.....	73
4.3.4.2 Categoria de análise das práticas discursivas.....	74
4.3.4.3 Categoria de análise das práticas sociais.....	75
4.4 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	76

4.5 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	79
4.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	82
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	84
5.1 MECANISMOS DE DISCIPLINA.....	84
5.1.1 Práticas de Treinamento.....	85
5.1.2 Normas Pré-estabelecidas.....	88
5.1.3 Gerenciamento Formal e Informal.....	89
5.1.4 Padronização de Conduta Individual.....	93
5.2 MECANISMOS DE REGULAÇÃO.....	96
5.2.1 Prática da Norma.....	97
5.2.2 Monitoração.....	99
5.2.3 Padronização de Conduta Coletiva.....	101
5.3 ARTICULAÇÃO E DESARTICULAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS.....	104
5.4 ANÁLISE DE DISCURSO.....	108
5.4.1 O <i>Corpus</i>	108
5.4.2 Análise e Interpretação dos Textos.....	109
5.4.2.1 Intertextualidade.....	109
5.4.3 Resultados.....	112
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
6.1 Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos disciplinares?.....	114
6.2 Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos de regulação.....	115
6.3 Como nas práticas de treinamento da empresa estudada ocorrem articulações e desarticulações entre mecanismos disciplinares e de regulação?.....	118
6.4 Outros Achados.....	119
6.5 Limitações da Pesquisa.....	122
6.6 Sugestões de Pesquisas Futuras.....	122
REFERÊNCIAS.....	123

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As práticas de treinamento ao longo da história contemporânea vêm sofrendo transformações e ocupando lugar de destaque na gestão de pessoas em organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO e COLABORADORES, 2006). O entendimento é que essas transformações sejam decorrentes, em grande parte, das decisões dos gestores para responder as demandas do mercado externo e das práticas de treinamento como funcionalmente racionais, os quais exercem poder disciplinar sobre o indivíduo. Entretanto, através destes procedimentos formais, a finalidade é de desenvolver competências, adestrando-o, manipulando-o e submetendo-o às normas estabelecidas *a priori*, inseridas, portanto, no planejamento organizacional (FOUCAULT, 1987; ABNT NBR ISO 10015, 2001; BASTOS, 2006). Contudo, outros mecanismos de controle podem interagir nesse processo. As normas que são criadas devem ser aperfeiçoadas e seguidas após determinados desvios de comportamento e padrões de conduta que favoreçam a gestão das pessoas na organização (FOUCAULT, 1979, 1999a, 1999b; CLEGG, HARDY, NORD, 2001).

A partir de uma economia globalizada e dos avanços tecnológicos, o ambiente interno das organizações sofre mudanças impulsionadas pela concorrência. As expectativas de permanência e de desenvolvimento das instituições trouxeram discussões no âmbito do controle dos processos produtivos e de trabalho na especialização dos funcionários (BASTOS, 2006), em particular, daqueles que atuam diretamente com as demandas dos clientes externos.

Desde então, a necessidade de adaptação às exigências ao ambiente externo vem sendo alvo das atenções dos gestores que, ao enfrentar as demandas externas, também precisam decidir em relação às diretrizes internas e na condução daqueles envolvidos no trabalho. Essas decisões percorrem as estratégias de inovações tecnológicas dos produtos e processos pela definição das necessidades de especialização dessas pessoas (dentro de normas preestabelecidas por políticas de treinamento) e pelo resultado do relacionamento da organização com os funcionários.

Para entendermos melhor a relação entre as práticas de treinamento como mecanismo disciplinar e outros mecanismos de controle que operam neste processo, realizamos uma pesquisa e revisão da literatura nos artigos dos principais encontros e revistas nacionais na área da administração (EnANPAD, EnGPR, EnEO, RAE, RAC, RAUSP) e internacionais

(base EBSCO), especializadas no período de 1999 e 2009. Percebemos assim, a oportunidade para uma investigação acerca das articulações e desarticulações existentes entre essas práticas, numa perspectiva dialética, que possibilitará a observação da organização em seus processos e construções sociais (FAIRCLOUGH, 2001, 2003, 2005), ao invés das formas positivistas e tradicionais de análise organizacional.

Desta forma, a pesquisa concentra-se em estudos sobre as práticas de treinamento, vistas como mecanismo de controle disciplinar (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLABORADORES, 2006; GOLDSTEIN, 1991; FOUCAULT, 1987, 1999a, 1999b; ABNT NBR ISO 10015, 2001; MOTTA e ALCADIPANI, 2003; TONELLI e ALCADIPANI, 2004; ALCADIPANI, 2005), e outros mecanismos de controle oriundos destas práticas (FOUCAULT, 1979, 1999a, 1999b; MACHADO, 1979; GORDON, 1991; RABINOW e DREYFUS, 1995; FONSECA, 2001).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Quanto ao acelerado desenvolvimento tecnológico, econômico e social dos últimos anos, dois aspectos fundamentais se destacam para a permanência das organizações no setor econômico de tecnologia de informação: o constante desenvolvimento das competências das pessoas (conhecimento, habilidades e comportamento) e a melhoria das práticas de trabalho para acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Para Bastos (2006), é fundamental que as organizações aprendam continuamente e apliquem esse aprendizado no desenvolvimento de soluções inovadoras. Nesse momento, as competências se ampliam, ganham destaque e valorizam ainda mais as tarefas individuais e coletivas das pessoas nas organizações.

As práticas de treinamento como mecanismos disciplinares e de regulação trazem para o campo dos estudos organizacionais uma investigação a respeito das articulações e desarticulações entre essas práticas, vistas como um mecanismo de controle que disciplina e normatiza o relacionamento organizacional sobre o funcionário e os mecanismos de controle que regulam e conduzem a conduta coletiva. Assim sendo, optamos por analisar uma organização do ramo de atividade de desenvolvimento e comércio de *software* em recursos humanos, localizada na região do grande ABC Paulista, apresentando como característica fundamental forte orientação dos funcionários para o cumprimento de normas pré-

estabelecidas pela gestão da qualidade, observadas através de documentos e entrevistas e, também, pela necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo, através de diretrizes de treinamento formalizadas pelos gestores.

Desde que a organização decidiu melhorar o seu desempenho no mercado e suprir os clientes com inovações em seu *software* de recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e os controles gerenciais têm sido instaurados e acompanhados como um conjunto de procedimentos que orientam suas práticas, cuja finalidade é desenvolver metodologias de aprendizagem e práticas de treinamento, aplicando estes controles para avaliar se as competências individuais dos funcionários que trabalham diretamente no atendimento ao cliente (consultores) estão, de fato, sendo potencializadas, trazendo resultados para o desenvolvimento da empresa. Entretanto, mais do que simplesmente aumentar as competências individuais, é também revestido por relações de poder e dominação onde “[...] o corpo somente torna-se útil se é, concomitantemente, corpo produtivo e corpo submisso.” (FOUCAULT, 1987). Foucault analisa esta submissão como produzida por um conjunto de normas e regras pré-definidas, que padronizam o indivíduo e seu comportamento, corroborando com os procedimentos adotados pela organização que controlam, normatizam e produzem efeitos nos padrões de conduta dos funcionários.

Por outro lado, Foucault (1999b) revela também a necessidade de uma ampliação de suas próprias análises quanto às relações de poder, pois esta mesma disciplina que age sobre o indivíduo, submetendo-o e impondo-o a um modelo padronizado de comportamento, poderia ser analisada por uma perspectiva mais abrangente, ou seja, pela regulação sobre um determinado grupo de pessoas não para impor normas preestabelecidas ou apenas submeter o indivíduo, mas para evitar que certos comportamentos se desviem daquilo que possa ser considerado “normal” para todos da organização e somente depois estabelecer normas para os comportamentos individuais menos favoráveis. Portanto, as práticas de treinamento como forma de controle em organização de desenvolvimento e comércio de *software* de recursos humanos é o tema que procura investigar a interação destes mecanismos de controle sob a perspectiva da obra de Michel Foucault.

Pressupõe-se que a distinção entre os mecanismos disciplinar e de regulação está na forma de controle. A disciplina (normas, padronização de procedimentos) procura no controle e na vigilância constante o exercício do poder sobre o comportamento individual, delimitando

as ações do indivíduo no espaço fechado por meio de normas e procedimentos estabelecidos *a priori*. A regulação procura não controlar ou vigiar o funcionário em si, mas determinar um padrão de conduta coletiva a partir de observações dos acontecimentos internos para, depois, determinar normas e procedimentos que atendam aos desvios individuais e conduzam para o caminho da coletividade.

1.2 OBJETO DE PESQUISA

Tomaram-se como objeto da pesquisa os mecanismos de controle disciplinar e de regulação que advêm das práticas de treinamento: área que controla a atividade do consultor interno na organização estudada, através de normas pré-estabelecidas pelos gestores a fim de exercer um poder que disciplina o comportamento e procura tirar proveito da competência individual em benefício dos resultados organizacionais. A regulação, que também é um mecanismo de controle, procura, além disso, detectar certas anormalidades no grupo de consultores e, só então, propor ações sobre o indivíduo com a finalidade de conduzir condutas e favorecer o relacionamento entre a organização e os funcionários.

O objeto da pesquisa concentrar-se-á numa única organização por entendermos que o estudo em profundidade poderá gerar maior amplitude de contribuição para a academia, tanto no debate sobre as práticas de treinamento como mecanismo disciplinar quanto no entendimento a respeito das articulações e desarticulações com os mecanismos de regulação.

1.3. PROBLEMA DA PESQUISA

Como apontado anteriormente, as práticas de treinamento vêm se transformando ao longo dos anos nas organizações. Porém, o que encontramos na revisão da literatura sobre essas práticas foram trabalhos majoritariamente associados aos aspectos de controle e manutenção dos padrões de procedimentos e de conduta dos funcionários, ou seja, a preocupação maior dos estudos se concentra na eficácia de procedimentos para reproduzir conhecimentos adquiridos pelos indivíduos e, por consequência, aumentar a produtividade e os resultados da organização. Desta forma, seria coerente que as práticas de treinamento como

um mecanismo disciplinar e de regulação poderiam responder pelos resultados da organização através do trabalho dos funcionários?

Um ponto importante apresentado por Foucault (1999b) é da possibilidade de uma articulação entre as disciplinas e os mecanismos de regulação nas organizações, denominado biopolítica. Somente focar em aspectos disciplinares seria não dar importância a questões da evolução das relações de poder em instituições que valorizam o trabalho coletivo, mas sim determinar planos de ações para que o funcionário saiba da necessidade de seu trabalho. Esta fronteira poderia apresentar oportunidades para uma investigação mais aprofundada sobre o alinhamento e desalinhamento do poder disciplinar exercido pela organização sobre o indivíduo através das normas, procedimentos e mecanismos de regulação deste relacionamento.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

Considerando os pressupostos apresentados, a pesquisa busca investigar e responder de forma fundamentada os seguintes questionamentos:

1. Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos disciplinares?
2. Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos de regulação?
3. Como nas práticas de treinamento da organização estudada ocorrem articulações e desarticulações entre os mecanismos disciplinares e de regulação?

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa é investigar como as práticas de treinamento, vistas como mecanismo de controle disciplinar, se articulam e se desarticulam com os de regulação, no relacionamento da organização com os funcionários.

1.5.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar nas práticas de treinamento e suas principais características que determinem os mecanismos disciplinares e de regulação;
- investigar os documentos que decorrem das práticas de treinamento (antes, durante e pós-treinamento);
- coletar depoimentos dos entrevistados da pesquisa (alta administração, gestão de recursos humanos, gestores de negócio e consultores internos);
- analisar criticamente os documentos e depoimentos coletados que possam caracterizar as articulações e desarticulações entre disciplina e regulação;
- responder, de maneira fundamentada, as questões de pesquisa.

1.6 JUSTIFICATIVA

Ao buscar maior adaptação e continuidade no setor em que atua, a organização estudada vem, cada vez mais, valorizando as competências dos consultores internos e demais funcionários como ponto de centralidade da sua gestão interna (BASTOS, 2006). Este fator, em particular, é entendido como relevante nos estudos de administração, pois justifica o fato de que a organização busca se reestruturar e se adaptar (estrutura e gestão) ao ambiente, se preocupando tanto com as inovações dos produtos e processos quanto com a adaptação das competências de seus funcionários às demandas dos clientes.

No entanto, o que se nota ainda é uma deficiência estrutural nas diretrizes das práticas de treinamento que vão desde os aspectos de análise das necessidades de treinamento, de projeto e planejamento das ações de treinamento (com apoio da área de recursos humanos) até a avaliação dos resultados esperados e obtidos (*outcomes*) (BASTOS, 2006; ABNT NBR ISO 10015, 2001). Estas, ao mesmo tempo, representam uma postura administrativa de curto prazo, típica do setor tecnológico, que exige rapidez nas atualizações dos sistemas (*softwares*) e nas soluções inovadoras, mas também, identificam-se com as estruturas hierárquicas de autoridade e poder, fomentando o controle e exigindo competências dos consultores internos do que com uma visão gerencial que valoriza também os mecanismos de regulação, onde o coletivo possa participar e desenvolver mais sem serem apenas controlado disciplinarmente (FOUCAULT, 1999b).

Considerando o fato de que o termo “treinamento”, já por muito tempo, faz parte da literatura conceitual e da prática dos estudos organizacionais (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLABORADORES, 2006; GOLDSTEIN, 1991), o tema proposto neste estudo direcionou para uma revisão da literatura da área de administração também de termos como conhecimento, aprendizagem, capital intelectual e capital humano que, por aproximação temática, puderam aumentar o campo de estudos e se relacionaram com os objetivos que se pretendem atingir na pesquisa.

Como resultado desta revisão, observamos que os estudos se concentraram em aspectos de controle disciplinar da eficácia de diretrizes e normas de treinamento, através de procedimentos, indicadores e critérios para a avaliação do desempenho humano. Estes estudos, por si só disciplinares, deixam de lado aspectos importantes que interagem nessas

práticas organizacionais (normas, padrão de conduta). Há necessidade, portanto, de serem verificados aspectos que demonstrem, além da participação dos mecanismos disciplinares e de regulação, qual deles possui mais incidência e quais as consequências para a organização e aos consultores internos. Desta forma, encontramos nesta lacuna a oportunidade para uma investigação sobre a utilização da noção de disciplina (mecanismo disciplinar), biopolítica e governamentalidade (mecanismos de regulação) (MOTTA e ALCADIPANI, 2003), com o intuito de analisar a realidade da organização e procurar observar como diferentes normalidades se articulam e desarticulam bem como estas são utilizadas para proporcionar situações de desenvolvimento e resultados favoráveis.

A escolha feita foi por organização do ramo de desenvolvimento e comércio de *softwares* de recursos humanos, cuja característica principal de atividade é desenvolver soluções integradas para a gestão da área de recursos humanos a todos os setores da economia: uma organização inserida num ambiente em constante mudança de tecnologia e de legislação, orientada pelos gestores e na capacidade dos funcionários em criar e produzir soluções para atender as expectativas dos clientes externos, localizada no município de São Bernardo do Campo, região do grande ABC Paulista, no estado de São Paulo. A contextualização do ambiente da organização será apresentada no capítulo 3.

A motivação para esta pesquisa decorre das várias experiências profissionais do pesquisador na área de Recursos Humanos e no apoio a diversos programas de treinamento e desenvolvimento das competências de pessoas. Em todo este tempo, foi possível observar e registrar uma variedade de situações que vão desde as pessoas não reagirem às pressões que lhes eram impostas após o treinamento a fim de atingirem sua meta final, ou seja, o lucro, até situações limítrofes de estresse emocional e desequilíbrios gerados pelos mecanismos de controle periódicos e pelo fantasma do desemprego.

1.7 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa permite trazer para o ambiente acadêmico-científico uma descrição e análise quanto aos mecanismos de poder disciplinar, exercidos pela organização sobre os consultores internos, e os de regulação sobre o mesmo fenômeno “práticas de treinamento”, além de explorar a questão da distinção e complementaridade entre ambos das relações entre organização e funcionários, ou seja, mostrar as articulações e desarticulações entre os mecanismos, quais prevalecem na prática de treinamento e suas consequências tanto para a organização quanto para os consultores internos.

Este trabalho representa uma oportunidade para uma investigação que enxergue as questões relevantes sobre as práticas de treinamento na organização e, com isto, possa abrir novas perspectivas de discussões, funcionando como fonte de informações acerca do entendimento dos fatores que interferem nas decisões organizacionais. Para as organizações, acredita-se que a pesquisa contribui com as áreas de gestão e de Recursos Humanos, uma vez que traz elementos e reflexões atualizados. Espera-se que, acima de tudo, a pesquisa contribua a reflexões sobre a importância da gestão de pessoas e que consiga elevar a consciência dos gestores quanto à necessidade das práticas de treinamento nas organizações.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentamos a base conceitual sobre as práticas de treinamento, vistas como um mecanismo de poder disciplinar e os de regulação (controles, normas, padrões de conduta), das relações da organização com os funcionários. Nesta fundamentação teórica, encontram-se alguns dos mais importantes autores que desenvolvem essas temáticas e suas abordagens são de grande relevância para sustentar as análises desta pesquisa.

2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO

Desde os primórdios da humanidade, quando o conhecimento primitivo era transferido aos descendentes para a prática da sobrevivência e permanência da raça humana (VARGAS e ABBAD, 2006), as ações de “treinamento” têm se intensificado ao longo da história.

Já no século XX, com o advento da Segunda Guerra Mundial, houve o marco da valorização das “práticas de treinamento”; com os Estados Unidos em guerra, os soldados americanos que foram arregimentados precisavam ser treinados (técnica e psicologicamente) para suportar a pressão do dia-a-dia das linhas de combate.

Em 1942 algumas pessoas do *American Petroleum Institute*, localizado na cidade de Nova Orleans, estado americano da Louisiana, se reúnem para discutir as primeiras iniciativas de treinamento de pessoas que iriam substituir as vagas dos soldados que estavam na guerra, a fim de atenderem as demandas de produção nas fábricas americanas (VARGAS e ABBAD, 2006). No ano seguinte, outras pessoas de diversas organizações, que reconheciam também a importância das práticas de treinamento, resolvem criar a *American Society of Training Directors*, na cidade de Baton Rouge no mesmo estado, com a finalidade de garantir a efetividade e permanência dessas iniciativas e, também, pensar na disseminação de suas diretrizes para toda a comunidade organizacional do país (VARGAS e ABBAD, 2006).

Em 1945, na cidade de Chicago, o que era antes um grupo de pessoas que se reuniam apenas para discutir o assunto treinamento, passa a ser considerada uma entidade oficialmente constituída pelo governo americano.

No ano seguinte, após a oficialização da entidade e sua primeira convenção, muda-se o nome para *American Society for Training and Development* (ASTD)¹, cujos objetivos se tornam mais ousados no sentido de profissionalizar, internacionalizar e inserir o desenvolvimento e a educação das pessoas além das práticas de treinamento nas organizações de outros países.

Desde então, as práticas de treinamento ao longo da história contemporânea vêm sofrendo transformações e ocupando lugar de destaque nas práticas denominadas gestão de pessoas nas organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO e COLABORADORES, 2006).

2.2 A TRAJETÓRIA DO PENSAMENTO FOUCAULTIANO

As práticas de treinamento como forma de controle parte da premissa de que se trata de um mecanismo disciplinar, onde o indivíduo está atrelado ao ambiente da organização e as relações de poder, dominação e disciplina, que imperam neste espaço fechado, padronizando atitudes e comportamentos os quais o submetem às normas pré-estabelecidas (ALCADIPANI, 2005).

O aspecto disciplinar do pensamento de Michel Foucault será complementado com a de outros autores que referenciam sua obra. Entretanto, um ponto de destaque das contribuições de Foucault para a análise organizacional é a utilização da analítica do poder (MOTTA e ALCADIPANI, 2003), que propicia maior amplitude nas teorias estudadas sobre as relações de poder e dominação. Complementando esta perspectiva disciplinar, Foucault insere na discussão o elemento mecanismo de regulação, que não age somente sobre o indivíduo buscando disciplinar, mas numa determinada população que se deseja conduzir e normalizar.

O referencial foucaultiano consegue explorar a relação entre o discurso e o poder como uma forma de investigar os discursos expressos numa organização. Para o pensador, o

¹ Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento - As informações foram sintetizadas com base nos registros históricos da própria entidade, disponível em <http://www.astd.org/ASTD/aboutus/history/>, acessado em 19.03.2010 (VARGAS e ABBAD, 2006)

que existe dentro de uma realidade são os enunciados e as relações históricas e práticas que se apresentam no próprio discurso. Analisar as práticas de treinamento na organização significa analisar os discursos escritos como um movimento histórico constituído entre a palavra e a linguagem.

Devido a sua importância como um dos pensadores de maior expressão nos assuntos sobre os saberes, discurso de verdade, relações de poder, do governo e outros (RABINOW e DREYFUS, 1995), Michel Foucault desenvolveu em seus estudos a “analítica do poder”, que tem como objetivo não aceitar uma única verdade para entender determinada prática discursiva, mas problematizá-la no sentido de “[...] investigar como diferentes soluções resultam de formas específicas de construção de problemas. Trata-se de um movimento de questionamento constante.” (ALCADIPANI 2005, p.13).

Para analisarmos as práticas de treinamento à luz dos estudos do pensador, foi preciso percorrer as etapas de sua obra: Arqueologia (saber), Genealogia (poder) e Ética (sujeito), de acordo com o que se denominou de “analítica do poder” (FONSECA, 2001; MOTTA e ALCADIPANI, 2003; ALCADIPANI, 2005; TONELLI e ALCADIPANI, 2004). É importante destacar que o pensador apresenta no desenvolvimento de suas análises apenas mudança de foco metodológico, não rompendo com as análises antecedentes, mas sim as complementando (FONSECA, 2001).

As etapas representam a trajetória do pensador que analisou a questão do poder a partir do rompimento do paradigma funcionalista sobre o campo, surgindo a oportunidade de desenvolvimento de teorias mais críticas. Porém, Foucault (1995) “considera que a questão do poder não é apenas uma questão teórica, mas que faz parte de nossa experiência e faz mais sentido quando analisada dentro de racionalidades específicas”. Para o pensador “não existe algo unitário chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social” (MACHADO, 1979, p.X).

O poder não é uma manifestação individualizada de relacionamento entre os indivíduos, mas pode ser entendido como um intercâmbio de diferentes relações oriundas da dominação no ambiente onde é exercida.

2.2.1 Arqueologia

Na primeira etapa de discussões sobre o poder, a Arqueologia, Foucault se dedicou a analisar os discursos que segundo Fonseca (2001) denomina de “eixo do saber”, pois não destacava a verdade ou falsidade dos enunciados dos saberes científicos (medicina, psiquiatria e outros), e sim, destacava as regras que regem os discursos científicos, ou seja, a arqueologia trata da análise do discurso produzido pela ciência com o propósito de descrever a constituição do campo e sua inter-relação dos diversos saberes ali presentes (RABINOW e DREYFUS, 1995; FONSECA, 2001). Em seguida, na mudança de ênfase metodológica, o pensador se dedica a problematizar as relações entre verdade, teoria, valores e instituições das relações que surgiam deste processo. É neste instante que Foucault transfere sua atenção para a segunda etapa, a Genealogia como constituição histórica do poder.

2.2.2 Genealogia

Nesta etapa, denominada por Fonseca (2001) como o “eixo do poder”, Foucault, apoiado pela Genealogia de Nietzsche, passa a analisar apenas as práticas discursivas enquanto uma construção histórica. O discurso constitui um instrumento de poder político quando seu exercício é legitimado. A preocupação do pensador é a forma com que o discurso é aceito como verdade e não outros discursos que representam essa verdade. Nesse mesmo momento, Foucault apresenta a discussão sobre a biopolítica e posteriormente, a governamentalidade, que provoca o surgimento da terceira etapa dos estudos de Foucault, a Ética.

[...] a genealogia marca a singularidade dos acontecimentos longe de toda a finalidade monótona; espreitá-los lá onde menos se os esperava e naquilo que é tido como não possuindo história [...] par reencontrar as diferentes cenas onde eles desempenharam papéis distintos; até definir o ponto de sua lacuna, o momento e que eles não aconteceram [...]. A genealogia exige, portanto, a minúcia do saber, um grande número de materiais acumulados, exige paciência. (FOUCAULT, 1979).

No “eixo do sujeito”, Foucault deixa de analisar a discursividade - as relações entre verdade, teoria, valores, instituições de poder, e começa a estudar os jogos de verdade na relação de indivíduo para indivíduo e sua própria constituição como sujeito, sem que haja a presença de normas e padronização prescritas nos mecanismos disciplinares (FOUCAULT,

1995). Analisa, pois, a diversidade de constituição do sujeito com seu meio, permeado por uma base ética de conduta e comportamento, sem os ditames disciplinares preestabelecidos.

2.3 A ANALÍTICA DO PODER

Foucault (1995) não considera a questão do poder como teórica, “mas que faz parte de nossa experiência e faz mais sentido quando analisada dentro de racionalidades específicas.” Para ele, “não existe algo unitário chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. [...] não é um objeto natural, uma coisa, é uma prática social” (MACHADO 1979, p. X). Assim, Motta e Alcadipani, (2003) caracterizam o trabalho de Foucault como uma “analítica do poder”, pois esta análise, por si só disciplinar, deixa de lado outros aspectos importantes entre tais relações.

A analítica do poder está dividida em quatro mecanismos: os suplícios, as disciplinas, a biopolítica e a governamentalidade como mecanismos de regulação. Contudo, abordaremos a partir do mecanismo das disciplinas, pelo fato de ter sido comentado anteriormente sobre a inadequação dos conceitos dos suplícios para o foco da pesquisa.

2.3.1 Mecanismo Disciplinar

O conceito de disciplina demarca a transição dos estudos da arqueologia para a genealogia como destacado anteriormente. O mecanismo de poder disciplinar trata o indivíduo e seu comportamento *a priori*, adestrando-o, manipulando-o e submetendo-o às normas pré-definidas. A disciplina determina uma normalidade e age sobre o indivíduo normalizado, padroniza e classifica, no tempo e no espaço, a sua ação de vigilância através de registros permanentes.

Este padrão faz com que o indivíduo se torne obediente à normalidade definida; *a priori*, separa o normal do anormal, o disciplinado do indisciplinado, agindo sobre aquele que não estiver dentro dos requisitos da normalidade (FONSECA, 1995).

Para que a disciplina se torne efetiva, o controle deve estar implícito nos discursos e nos instrumentos que vigiam os comportamentos, como por exemplo, o panóptico de Bentham² que, com um olhar controlado e controlador, vigia a conduta e a vida do indivíduo num espaço determinado (FOUCAULT, 1987), e que, por sua vez, estimula estados de agressividade e até de violência, que caminham entre os aspectos de dominador e dominado.

Para submeter os corpos, foram e são usados métodos suaves de trancar e corrigir as suas forças, buscando sempre sua utilidade e docilidade. Isso é feito de forma direta e física sem ser violenta, já que a gestão de corpos é calculada, organizada, tecnicamente pensada, sutil sem fazer uso do terror físico. Por isso, a submissão do corpo não é conseguida por meio do uso explícito de instrumentos de violência (FOUCAULT, 1988).

A maior característica do mecanismo de poder disciplinar é a ação da norma no indivíduo e não no coletivo (FONSECA, 2001) que individualiza e controla o corpo, tornando-o mais produtivo e menos suscetível a resistência.

O poder disciplinar não opera para denegrir o corpo, mas sim o integra: o indivíduo se constitui historicamente a partir das relações de poder, dos regimes de verdade e dos discursos que sustentam estas relações (FOUCAULT, 1999a). Desta forma, as organizações utilizam de mecanismos disciplinares para categorizar o indivíduo, para exigir competências e extrair o máximo possível dele.

[...] que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil e inversamente. Forma-se, então uma política de coerções que incluem o trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. (FOUCAULT, 1987 p.119)

² Panóptico de Bentham é conhecido como uma torre que possui largas janelas que se abrem sobre a face interna de um anel que rodeia esta torre. O anel está dividido em celas que atravessam todo o edifício. Cada cela tem duas janelas: uma voltada para o interior e outra para o exterior. As janelas permitem que a luz atravesse a cela por fora. Coloca-se um vigia, na torre central, e as pessoas que devem ser corrigidas nas celas. Pelo efeito da luz, o vigia sempre consegue vê-lo. Por isso, o detento nunca sabe se é ou não vigiado, mas tem certeza de que há a possibilidade de vigilância. (ALCADIPANI, 2005, p.79)

A ação das disciplinas, portanto, prevê a individualização do corpo num espaço determinado para que possa ser vigiado e controlado sob normas e instrumentos de poder, mas, acima de tudo, disciplinando o saber. Tal mecanismo se adapta num ambiente onde a gestão esteja familiarizada com o taylorismo/fordismo, em que os indivíduos são controlados por tempos e movimentos.

Um dos instrumentos utilizados por organizações para assegurar a disciplina é a própria hierarquia no ambiente de trabalho; encontramos, também, os dispositivos disciplinares formais (advertência, suspensão): avaliação de desempenho, recompensas, entre outros. A essência da prática punitiva está alocada na adequação do indivíduo à norma, que representa a expressão de individualização pelas próprias regras preestabelecidas. Os indivíduos que não estejam inseridos nesta norma são punidos, ao contrário dos outros, que são recompensados (ALCADIPANI, 2005).

Resumindo, o poder disciplinar está associado à vigilância constante do indivíduo pelo gestor e do gestor pela organização, a norma criada *a priori* que padroniza os comportamentos, a avaliação constante de produtividade e as exigências por competências. Segundo Foucault (1987, p.163) as disciplinas representam:

[...] espaço fechado, recortado, vigiado em todos os seus pontos, onde os indivíduos estão inseridos num lugar fixo, onde os menores movimentos são controlados, onde os menores acontecimentos são registrados, onde um trabalho ininterrupto de escrita liga o centro e a periferia, onde o poder é exercido sem divisão, segundo uma figura hierárquica contínua, onde cada indivíduo é constantemente localizado, examinado e distribuído [...].

Inúmeros instrumentos gerenciais são desenvolvidos na busca de maior adaptação organizacional ao ambiente, o qual se destaca pela frequência de uso os programas de qualidade total e dos ajustes aos sistemas de normatização. A Gestão da Qualidade Total (ISO) apresenta em seu escopo, uma interação com os mecanismos disciplinares, uma vez que, através da ABNT NBR ISO 10015 – Diretrizes de Treinamento³ encontramos seu grande

³ NBR ISO 10015 – Diretrizes de Treinamento foi editada pela *Internacional Organization for Standardization* e reeditada em 2001 pela ABNT (Norma Brasileira - NBR). É uma norma relacionada a Gestão da Qualidade em organizações.

colaborador para os ajustes aos sistemas de normatização e normalização do indivíduo no seu ambiente de trabalho.

As diretrizes de treinamento se configuram num conjunto de regras que possui a finalidade de normalizar⁴ os procedimentos de obtenção de competências dos trabalhadores e garantir a eficácia nas práticas de treinamento nas organizações. Homologada desde 1999 pela ABNT⁵, teve sua última revisão em 2001.

Apesar de haver escolas diferenciadas de qualidade, algumas mais direcionadas para a certificação e padronização de normas e outras mais centradas no gerenciamento, o compromisso dos programas de qualidade é para com o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais em que a participação e o do desenvolvimento de pessoas passam a ser fatores-chaves. (BORGES-ANDRADE, BASTOS, GONDIM e MELO, 2006, p.71)

Uma vez que as práticas de treinamento possuem relação direta com os programas de qualidade total (ISO), o ponto de destaque do programa é defender diretrizes que dão ênfase à melhoria dos resultados através do treinamento. Por outro ângulo, esta norma de procedimentos se configura em mais um controle gerencial sobre a capacidade dos indivíduos, que recebem treinamento, em produzir eficiência no trabalho.

Para ratificar a inserção das práticas de treinamento como mecanismo disciplinar, a *International Standardization Organization* – ISO com a participação da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, elaborou um documento que normaliza procedimentos para o treinamento organizacional, a NBR ISO 10015 – Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento, válida desde 30.05.2001 (equivalente à ISO 10015:1999). Esta norma, inserida na ISO 10000, é parte integrante da família NBR ISO 9000.

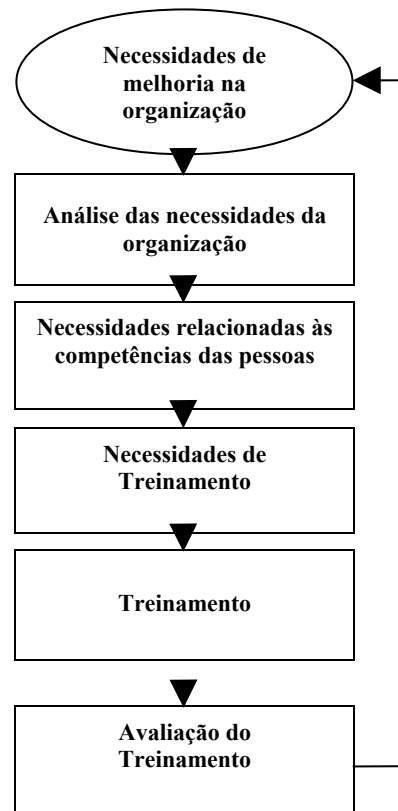
A norma enfatiza que o treinamento se trata de um investimento e não de uma despesa, e que, portanto, o planejamento e o desenvolvimento das ações necessitam de

⁴ Conforme o dicionário Michaelis, normalizar significa: *vt* **1** Tornar normal; regularizar (disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=normalizar>, acessado em 14/04/2010)

⁵ “A ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas - é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros)” (NBR ISO 10015, 2001).

intencionalidade coletiva para que sejam obtidos resultados significativos e mensuráveis. Esses objetivos ficam esclarecidos quando o sistema de melhoria da qualidade pelo treinamento identifica, primeiramente, as necessidades da organização, em particular aquelas relacionadas às necessidades dos clientes. Essas normas e regras se constituem num sistema (Figura 1) que carrega a característica disciplinar utilizada pela organização para tornar normal a conduta também do gestor quanto às suas decisões sobre os produtos, processos, e especialização dos funcionários.

Figura 1 – Sistema de Melhoria da Qualidade pelo Treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABNT (2001, p.2)

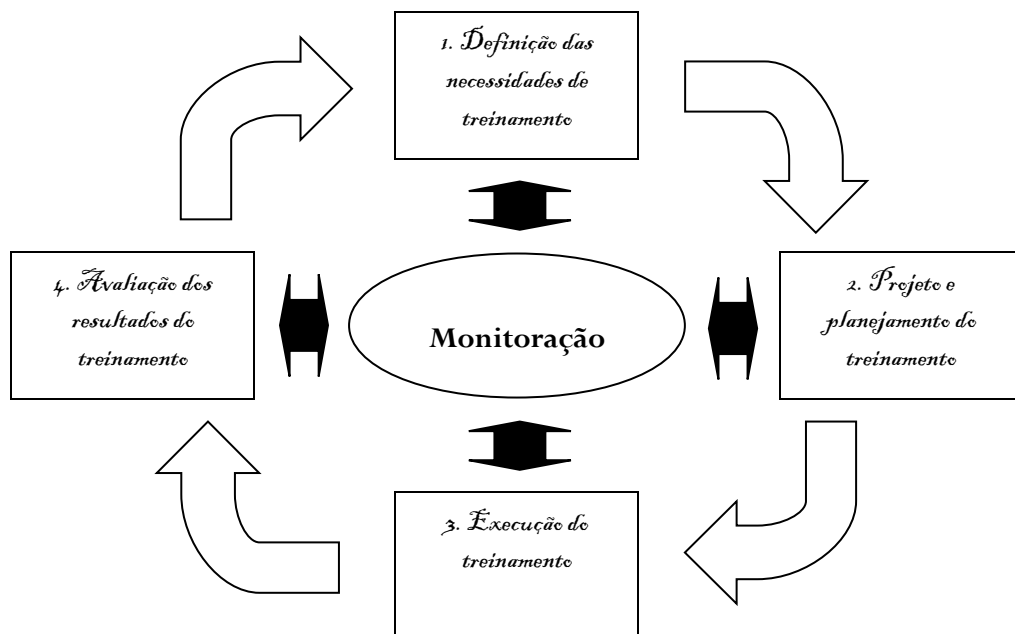
No escopo das diretrizes de treinamento, fica destacado que, além da definição das necessidades de treinamento, é importante também planejar, implementar, avaliar os resultados e monitorar o processo como funcionalmente racionais e inseridos no planejamento organizacional.

De acordo com a ABNT NBR ISO 10015 (2001, p.4) “O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento,

pode favorecer um sentimento de coautoria [...] tornando este pessoal mais responsável [...]”. Ou seja, um discurso revestido de envolvimento e dominação dos indivíduos que é produzido por meio de mecanismos que disciplinam e transformam este discurso, onde o indivíduo é submetido e utilizado conforme as necessidades do poder dominante, que envolve e manipula o dominado (FOUCAULT, 1987).

As diretrizes são compostas por estágios interdependentes que buscam o objetivo de melhorar as capacidades internas e a qualidade dos produtos e processos. As etapas do processo são representadas por definição das necessidades de treinamento, projeto e planejamento do treinamento, execução do treinamento, avaliação dos resultados do treinamento e monitoração do gerenciamento do processo (Figura 2).

Figura 2 – Etapas do Treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABNT (2001, p.3)

A definição das necessidades de treinamento, *a priori*, leva em consideração as competências necessárias (conhecimentos, habilidades e comportamentos) de cada atividade e de cada indivíduo, que intervêm na qualidade dos produtos e processos. Essas competências são identificadas pela gerência, considerando as lacunas existentes em relação às demandas internas e externas.

Levando em consideração as idéias de Goldstein (1991), há uma inclinação por parte dos gestores de se iniciar o treinamento sem uma análise das tarefas, comportamentos e ambiente. Caso não se dê a devida atenção a isto, elevam-se as probabilidades de insucesso das práticas de treinamento.

O ponto central do projeto e planejamento de treinamento está na “definição dos critérios de avaliação dos resultados do treinamento e para a monitoração do processo de treinamento”. Nota-se que, além da identificação das competências por parte da gerência, a preocupação também é quanto ao controle das ações que direcionam para as necessidades da organização e o que os indivíduos estarão “aptos a alcançar como resultado do treinamento” (ABNT NBR ISO 10015, 2001 p.5-6).

De acordo com Marras (2000), é importante investigar o relacionamento entre as características individuais (demográficas, cognitivas e motivacionais) e a eficácia do processo, levando em consideração a aprendizagem, a reação e a transferência do treinamento no trabalho. Na execução do treinamento ocorre a condução e aplicação dos procedimentos pré-estabelecidos necessários para desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias conforme as necessidades da gestão. A avaliação se torna eficaz quando os objetivos da organização e do treinamento foram alcançados. Portanto, “os resultados do treinamento em geral não podem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho.” (ABNT NBR ISO 10015, 2001 p.7).

Para Goldstein (1991), a avaliação de treinamento é entendida como uma base de informações descritivas e valorativas, necessárias para tornar a prática de treinamento eficaz às decisões da gestão da organização, possibilitando o aperfeiçoamento dos projetos futuros. Para Marras (2000), a avaliação deve prever os níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo, mudança organizacional e valor final.

A monitoração consiste no acompanhamento e controle de todos os estágios, assegurando que o processo de treinamento seja devidamente gerenciado e integrado desde a sua origem. Portanto, as diretrizes de treinamento compõem-se de etapas que denominamos de processo tradicional ou dominador planejados e integrados com o propósito de alcançar resultados individuais a partir de normas pré-estabelecidas. Entretanto, haveria a possibilidade de interação entre os mecanismos de disciplina (normas, padronização de procedimentos) e os

mecanismos de regulação (normas, padrões de conduta) das relações da organização e os consultores internos.

2.3.2 Mecanismos de Regulação

Ao contrário dos mecanismos disciplinares que preservam a individualização do corpo no interior de um espaço determinado, repleto de normas e procedimentos de vigilância e controle, os mecanismos de regulação - como a biopolítica - agem numa determinada população que se quer controlar, intervindo na recuperação da individualidade, realizando a normalização *a posteriori* por meio de mecanismos de segurança (normas, padrão de conduta) a partir de probabilidades e estatísticas (MOTTA e ALCADIPANI, 2003).

[...] estabelecer uma espécie de homeostase, assegurar compensações; em suma, de instalar mecanismos de previdência em torno desse aleatório que é inerente a uma população de seres vivos, de otimizar, [...] um estado de vida [...] mediante mecanismos globais, de agir de tal maneira que se obtenham estados globais de equilíbrio, de regularidade, em resumo: de levar em conta a vida, os processos biológicos do homem espécie e de assegurar sobre eles não uma disciplina, mas uma regulamentação. (FOUCAULT, 1999b)

Os mecanismos de regulação ou de segurança são uma proposta de análise que tentam evitar que certos comportamentos individuais se desviem do que possa ser considerado como normalidade para todos da organização e devem ser aplicados tão somente depois estabelecer normas para os comportamentos menos favoráveis ou desviantes (ALCADIPANI, 2005). Logo, os procedimentos da biopolítica se traduzem também por normas que não excluem o indivíduo, mas o conduzem a um tipo de governo, de todas as condutas ou como Fonseca (2001) denomina de “artes de governar”.

Por um lado, Fonseca (2001) afirma que o ponto de convergência entre as disciplinas e a biopolítica está na norma. A biopolítica é também um mecanismo de poder, porém, age como um mecanismo que regula a conduta de certo grupo de pessoas, não através de normas preestabelecidas, mas através da busca por diferentes tipos de normalidades, e depois agir para combater as que estiverem distantes daquilo que foi definido como média normal (TONELLI e ALCADIPANI, 2004).

Cabe destacar que há uma tendência no aumento dos controles sobre o trabalho, tendo como principal motivo as inovações tecnológicas que atuam tanto nos produtos quanto nas práticas de gestão. Por outro lado, Motta (1979) informa que as organizações estruturam padrões de conduta e comportamentos quando adaptam as competências dos indivíduos às necessidades da organização. O autor se refere aos sistemas mais formais de controle e das práticas mais rígidas de gestão que reforçam a padronização de comportamento dos indivíduos, demandando maior controle social.

Motta (1979), ressalta ainda que este maior controle social está amparado pelos mecanismos de controle de gestão: orçamentos, relatórios de produção, avaliações de desempenho, normas administrativas e sistemas de informação gerencial. Nesta perspectiva, Foucault (1995), em *O Sujeito e o Poder*, aborda o tema poder como associado a “condução de condutas”, num governo que diz respeito à relação da pessoa consigo própria ou na questão de governo político que sujeita os indivíduos por discursos de verdade “prometendo” a salvação dos corpos em troca de obediência à norma (GORDON, 1991).

Foucault, entretanto, utiliza o termo governamentalidade para revelar a sua preocupação em entender como a atividade de governo era realizada no campo da individualização e no coletivo. De certa forma, chega a refletir que se tratava de uma articulação de ambos, pois, por ser uma prática que respeita a hierarquia (soberania), ao mesmo tempo em que se preocupa em governar o conjunto de pessoas, se preocupa, também, com cada indivíduo deste conjunto (GORDON, 1991).

As disciplinas e a governamentalidade também agem normalizando, porém de maneira diferente, pois os mecanismos de regulação não definem primariamente as normas para classificar ou separar a normalidade, mas procuram diferentes tipos para analisá-las e agir para tentar corrigi-las, buscando um controle de regulação dos indivíduos.

A conclusão do pensador é que no ambiente onde se produz relações de poder, também é um lugar de produção de conhecimento (saberes), e que a dinâmica de governo é fruto da diversidade e da individualidade entendida pela organização. Entretanto, Motta e Alcadipani (2003) esclarecem que existe uma oportunidade de análise e discussão sobre essas dinâmicas de governo das organizações em articulação com os instrumentos e mecanismos para conduzir o coletivo e o individual.

2.4 PRÁTICAS INOVADORAS DE TREINAMENTO

As práticas de gestão organizacional e de pessoas para acadêmicos e profissionais do mercado (gestores) passaram a justificar um intenso debate nos últimos anos (WOOD Jr. 2002), pois, com a globalização, a competitividade das empresas chega ao ponto central das abordagens em relação às mudanças organizacionais.

Essas mudanças, todavia, qualificam a organização na obtenção de certa vantagem competitiva frente aos seus concorrentes; porém, pela própria transitoriedade das mudanças e do ambiente externo dinâmico, esta vantagem pode ser apenas temporária caso não encontrem alternativas de continuidade das inovações na gestão da organização.

A inovação está intimamente relacionada com processos de mudança e é uma maneira de empreender ações planejadas nas organizações, definindo-se como um fenômeno a partir do qual se viabiliza, no contexto organizacional, um conjunto de idéias (conhecimentos) oriundas da criatividade de seus membros ou provenientes da replicação de modelos adotados em outras organizações e avaliados como bem-sucedidos. A inovação pode dar-se no âmbito de projetos e produtos, mas também de outros processos, gerenciais e sociais. (BORGES-ANDRADE, BASTOS, GONDIM e MELO, 2006, p.68)

Portanto, a prática de treinamento com ênfase no desenvolvimento de pessoas se apresenta como um instrumento de controle do relacionamento da organizacional com os funcionários. Esta integração demonstra os aspectos centrais que os gestores estão preocupados em alcançar, criando modelos de gestão os quais a organização passa a controlar os funcionários para evitar que curvas desfavoráveis desviem do objetivo (Quadro 1).

Quadro 1 - Práticas Inovadoras de Treinamento

Prática	Aspectos centrais
1. Cultura de Aprendizagem	* Oferecer oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre os demais na empresa.
2. Trabalho em Equipes	* Alocar as pessoas de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar.
3. Gestão da Qualidade Total (ISO)	* Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade dos produtos e das pessoas; * Buscar a participação e compromisso de todos na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Gondim, Bastos, Borges-Andrade e Melo (2006)

A cultura de aprendizagem considera que as empresas que buscam se manter competitivas no mercado, adotam em suas diretrizes estratégicas a aptidão para aprenderem continuamente, oportunizando a produção de conhecimentos e a socialização destes entre todos os grupos de trabalho.

Desta base de socialização do conhecimento, surge a ancoragem para a prática dos trabalhos em equipes, que associa os benefícios da interação social às demandas por trabalhos cada vez mais complexos, garantindo que a capacidade do trabalho seja racionalmente integrada no planejamento estratégico da organização.

A Gestão da Qualidade Total (ISO) apresenta em seu escopo a maior contribuição para o aprimoramento do produto e dos processos orientadas para o cliente com a participação e compromisso constante de todos os funcionários.

Apesar de haver escolas diferenciadas de qualidade, algumas mais direcionadas para a certificação e padronização de normas e outras mais centradas no gerenciamento, o compromisso dos programas de qualidade é para com o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais em que a participação e o do desenvolvimento de pessoas passam a ser fatores-chaves. (BORGES-ANDRADE, BASTOS, GONDIM e MELO, 2006, p.68)

CAPÍTULO 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o ambiente onde a organização está inserida. A finalidade da contextualização é dimensionar a organização diante do seu setor da economia mundial e brasileira, além do município onde está estabelecida e demais características (história, estrutura, os compromissos assumidos, os funcionários “consultores” e as práticas de treinamento).

Para o dimensionamento da organização diante do setor, serão utilizados os dados oficiais da pesquisa realizada em 2010, com informações consolidadas do ano de 2009, da Associação Brasileira de Empresas de *Software* - ABES⁶. Vale esclarecer que a pesquisa é realizada a cada ano levando em consideração os dados consolidados do ano anterior.

3.1 O SETOR DE *SOFTWARE* MUNDIAL

O marco inicial para o surgimento do *software* remonta aos investimentos militares dos Estados Unidos, na tentativa de decodificação das mensagens dos inimigos, na Segunda Guerra Mundial (ABES, 2006). A partir de então, esta tecnologia passou a ser desenvolvida nos âmbitos das universidades e como produto comercial. O *software* passou assim a atender as necessidades das grandes empresas industriais e instituições do governo nos chamados *mainframes*, desenvolvidos pelas próprias empresas e pelo próprio governo.

Na década de 1980, o setor econômico de *softwares* começa a se formar com a disseminação dos Computadores Pessoais (PC's), que tinham como objetivo incentivar a população para o consumo de tecnologia. Empresas independentes surgem oferecendo grande quantidade de aplicativos padronizados (*software standard*), atendendo a grande parte das organizações e, nos mais diversos setores da economia, permitindo que explorassem ainda mais a produção de *softwares*.

⁶ A Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) é a principal associação representativa das empresas de software no Brasil. Os associados da ABES encontram-se em 14 estados da Federação e representam 85% do mercado de software brasileiro.

Os Estados Unidos se consolidam como líder mundial na produção de *softwares* padronizados, enquanto na Europa a produção estava voltada a customização para empresas. O Japão também se inseria na produção para o setor financeiro, com destaque maior para os jogos eletrônicos; A Índia, posteriormente, como país emergente na produção de *softwares*.

A partir da década de 1990, com o advento da globalização e o surgimento da internet, ocorrem disputas das organizações por mercados e tecnologia, aumentando a demanda por *softwares*. Tanto a informática quanto as telecomunicações elevam a importância do *software* a patamares cada vez maiores para as organizações. É nesse instante que as organizações deixam de criar suas próprias soluções tecnológicas e começam a terceirizar a produção destas soluções em casas especializadas (*software house*).

Em meados da década de 1990, surge o fenômeno das consultorias, com o apelo de que iriam resolver o problema com o “*bug* do milênio”. Nesta época a Índia aparece no cenário tecnológico como o país emergente e se destacando neste setor. A China também passa a atrair as empresas de *software* por conta do seu potencial mercado interno e elevadas taxas de crescimento.

O *software* passa a atender a necessidade das organizações em transformar o processamento de dados em informações e, na racionalização das operações internas para produzir resultados quanto à geração do conhecimento para suas estratégias.

A partir de 2001, a inteligência dos *softwares* é incorporada à Tecnologia de Informação e inicia-se uma maratona das organizações e países pela adaptação dos seus produtos e processos às demandas do mercado globalizado (Quadro 2).

Quadro 2 – Comparativo da Evolução da Indústria de Softwares

Décadas	Estados Unidos	Europa	Japão	Índia
1940 até 1950	Recursos militares para o desenvolvimento de computadores; participação de universidades e setor privado	Reino Unido desenvolve <i>software</i> em Universidades; papel dos militares na decodificação de mensagens.	O Governo fomenta o desenvolvimento da indústria de computadores.	Independência e estabelecimento de Instituições governamentais básicas; primeiro Instituto de Tecnologia.
1960 até 1970	Microcomputadores, unidades de processamento central, <i>software</i> de produtores de <i>hardware</i> , usuários, serviços e provedores independentes.	Transferência de tecnologia militar para o setor privado do Reino Unido; Alemanha: papel das Universidades; França; papel dos militares.	<i>Software</i> complexo e feito por encomenda para grandes usuários industriais.	Políticas econômicas para incentivar a produção doméstica de computadores e <i>software</i> num ambiente de substituição de importações.
1980	Introdução de PCs e <i>Workstations</i> ; cresce o papel de provedores independentes de <i>software</i> , produção de <i>software standard</i> (Windows).	Políticas nacionais direcionadas à TI, inclusive <i>software</i> . Maior sucesso em serviços e <i>software</i> sob encomenda do que em <i>software standard</i> .	Investimento pesado do setor bancário em <i>software</i> e computador; liderança do <i>software</i> de entretenimento.	Política de Informática (1984): Agência de Promoção de Desenvolvimento de <i>Software</i> ; conexões com os EUA na especialização do desenvolvimento de terceirização de <i>software</i> .
1990	A internet aumenta a demanda de <i>software</i> ; maior papel de empresas de networking no desenvolvimento de <i>software</i> .	Numa mesma empresa operando mundialmente e redes internacionais de inovação, desenvolvimento de novas tecnologias; maiores empresas sustentadas por Telecom.	Empresas de <i>hardware</i> e empresa-satélite usuárias continuam a dominar o mercado de <i>software</i> em relação a provedores independentes de <i>software</i> .	Especialização na exportação de software sob encomenda, geralmente com baixo valor agregado; trabalhos terceirizados para resolver o “ <i>bug</i> do milênio”.
A partir de 2000	Crescente separação física; especialização internacional de programação; terceirização de operações internas de empresas.	Alta penetração de Telecom /Internet conduz grandes mercados locais para <i>software</i> por encomenda.	Surgimento de parcerias de empresas de T.I. com a China; mercado doméstico, exceto em <i>software</i> de entretenimento.	Parcerias internacionais de serviços de TI aumentam; oportunidade de mercado doméstico.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da ABES (2009)

A comparação da evolução do setor de *software* nos diversos países é ponto importante que reflete a presença de um ambiente extremamente dinâmico e, principalmente, centrado nas pessoas: as responsáveis pelo desenvolvimento de soluções criativas para o setor de *software* no mundo.

3.2 TENDÊNCIAS DO MERCADO DE *SOFTWARE* E SERVIÇOS

De acordo com a pesquisa (ABES, 2010), as organizações com orçamento reduzido, tendem a acelerar a busca de eficiência e produtividade no trabalho. Dentre os aspectos de eficiência e produtividade apontados, destaca-se no curto prazo a virtualização de diversos serviços do setor para atender a especificações técnicas definidas pelo cliente, atendendo necessidades individuais de negócios.

Outro fator importante que poderá desencadear rupturas no encaminhamento do mercado atual para o futuro será a consolidação de ferramentas de gerenciamento organizacional. Esta característica traz importantes implicações para o setor. Primeiro, a procura por flexibilidade na gestão de aplicativos por parte do usuário. Isto permite maior rapidez e agilidade na tomada de decisão. Além disso, pode-se descentralizar geograficamente a decisão quando a organização for administrada por unidades de negócios independentes.

Quanto ao aspecto externo, encontra-se o aprimoramento das negociações com fornecedores via *web*. Esta característica tem forte implicação na manutenção e possível desenvolvimento de novos fornecedores mantendo a agilidade nos negócios.

No contexto econômico, a recessão global da economia pressionará a indústria de T.I. a buscar estratégias de crescimento global, pois haverá redução de *performance*; foco maior nos mercados emergentes com investimento em infraestrutura para atender a demanda; foco na redução de custos fixos e variáveis gerais; no aumento da produtividade do trabalho; projetos de curto prazo com rentabilidade associada; renegociação de contratos que permita adequar os custos. Assim, a renegociação é necessária não só para viabilizar o aperfeiçoamento do *software*, mas também para viabilizar a longevidade da organização.

No Brasil e nos países da América Latina, o crescimento será acima da média mundial, embora possam haver ajustes no decorrer entre os anos de 2009 e 2010. De qualquer forma, as PME's⁷ serão as mais afetadas com a crise, porém continuarão crescendo e as incorporações e aquisições continuarão ocorrendo.

⁷ PME's - Pequenas e Médias Empresas.

3.3 O SETOR DE *SOFTWARE* NO BRASIL

O setor de *software* no Brasil também evoluiu a patamares elevados. Conforme pesquisa da ABES, em 2010 o setor de *software* em 2009 cresceu em relação a 2008 em 4%, atingindo US\$ 5,45 bilhões, e os serviços relacionados⁸ cresceram 43%, representando um mercado de US\$ 9,91 bilhões. O mercado de *software* como um todo no Brasil é de US\$ 15,3 bilhões, equivalente a 1,02% do PIB brasileiro deste mesmo ano.

Apesar das turbulências que marcaram o ano de 2009, devido às grandes variações nos indicadores econômicos internacionais, o mercado brasileiro de *software* e serviços manteve a 12ª posição no cenário mundial, o que representa 1,69% do mercado mundial do setor de *software* (Tabela 1).

Tabela 1 – Mercado Mundial de *Software* e Serviços Relacionados – 2009 (US\$ Bilhões)

País	Volume	Participação	Varição
		o	2008/2009
<i>Estados Unidos</i>	349,7	39,71%	▲
Japão	71,7	8,14%	▲
Reino Unido	69,4	7,88%	▲
Alemanha	59,8	6,79%	▼
França	47,4	5,38%	▼
Canadá	24,5	2,78%	▼
Itália	22,9	2,60%	▼
Holanda	19,9	2,25%	▲
Espanha	18,7	2,12%	▼
Austrália	16,5	1,87%	▲
China	15,5	1,76%	▲
Brasil	15,0	1,70%	▲

Fonte: adaptado da ABES (2009)

No segmento do mercado de *software* e serviços relacionados, o segmento que mais cresceu em 2009 foi o de Aplicativos, representando a maior parcela da categoria no mercado no Brasil, 31,8% de participação. Entre os serviços relacionados, os destaques foram: *Outsourcing*, representando 33,2%; os Serviços de Integração de Sistemas com 27,6% e de

⁸ A ABES - Associação Brasileira de Empresas de *Software* – ABES considera como serviços relacionados: Consultoria, Integração de Sistemas, *Outsourcing*, Suporte e Treinamento. (ABES, 2009)

Suporte com 22,6%. Apenas o segmento de Treinamento apresentou um pequeno crescimento de 2,7% da categoria (Tabela 2).

Tabela 2 – Crescimento do Mercado de *Software* no Brasil, por segmento - 2009

Segmento	Volume (US\$ milhões)	Participação (%)	Varição 2008/2009
Aplicativos	1.733	31,8%	+ 4,9%
Ambiente de Desenvolvimento	1.403	25,7%	+ 2,9%
Infra-Estrutura	1.298	23,9%	+ 0,03%
<i>Software</i> Sob Encomenda	926	16,9%	- 19,3%
<i>Software</i> para Exportação	92	1,7%	+ 12,2%
Sub Total <i>Software</i>	5.452	100,0%	+ 7,5%
Consultoria	1.091	11,0%	+ 2,5%
<i>Outsourcing</i>	3.299	33,2%	+ 0,3%
Integração de Sistemas	2.739	27,6%	+ 1,1%
Suporte	2.247	22,6%	- 3,0%
Treinamento	267	2,7%	- 7,0%
Serviços Exportação	271	2,9%	+ 5,0%
Sub Total Serviços	9.914	100,0%	- 0,26%
Total <i>Software</i> e Serviços	15.366	---	+ 2,4%

Fonte: adaptado da ABES (2009)

O *software* parametrizado abrange 67,7% de participação no mercado de *software* e com crescimento em relação a 2008 em 15,5%, representando um volume de US\$ 3,7 milhões em 2009 (Tabela 3).

Tabela 3 – Crescimento do Mercado de *Software* no Brasil, por classe – 2009

Classe	Volume (US\$ milhões)	Participação (%)	Varição 2008/2009
<i>Software</i> Standard	834	15,3%	+ 14,8%
<i>Software</i> Parametrizado	3.692	67,7%	+ 15,5%
<i>Software</i> sob Encomenda	926	16,9%	- 19,3%
Sub Total <i>Software</i>	5.542	100,0%	+ 7,5%
Sub Total Serviços	9.914	100,0%	- 0,26
Total <i>Software</i> e Serviços	15.366	---	+ 2,4%

Fonte: adaptado da ABES (2009)

No mercado em 2009, foi constatada a existência de 8.478 empresas que atuam no desenvolvimento, produção e distribuição de *software* e de prestação de serviços. Deste total, 51,8% são empresas de distribuição, 23,4% de serviços relacionados e, 24,8% atuam no desenvolvimento de *softwares*. Além disso, este mercado é dominado por micro e pequenas empresas, ou seja, 55,4% das empresas são de pequeno porte; 37,6% de micro empresas; 5,03% de médio porte e, 0,85% de grande porte.⁹ (ABES, 2010).

Dos setores que demandam *software* e serviços, a área de finanças responde pela maior parcela, sendo que, em 2009, o volume foi de US\$ 1.339 milhões, seguido pela indústria, cujo volume foi de US\$ 1.240 milhões. Os setores de comércio e serviços demandaram US\$ 482 milhões e US\$ 667 milhões, respectivamente.

Atualmente, a maturidade do mercado de *software* brasileiro, proporcional a dos países desenvolvidos, traz consigo um campo de oportunidades para as organizações. O mercado brasileiro de *software* conta com 6.495 empresas dedicadas à exploração econômica, enquanto o mercado de serviços relacionados conta com 1.983 empresas.

Os indicadores gerais de TI indicam que em 2009 o mercado total girou em torno de US\$ 30,5 bilhões, representando 2,1% do mercado mundial e 47,0% do mercado da América Latina; a comercialização de PCs girou em torno de US\$ 11,3 milhões, sendo a base instalada composta por 4 milhões de PCs espalhados pelo território nacional e 65 milhões de usuários da internet (ABES, 2010).

⁹ A classificação do porte da empresa: Micro - até 9 funcionários; Pequena - de 10 até 49 funcionários; Média - de 50 até 99 funcionários; e Grande - acima de 100 funcionários (ABES 2009).

3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO E AS CARACTERÍSTICAS DE LOCALIDADE

A organização estudada inicia suas atividades em 1978, no município de São Bernardo do Campo, com três funcionários da Volkswagen do Brasil, que resolvem criar uma escola de informática, com o objetivo de formar profissionais especialistas em programação de computadores, o que na época era raro.

Em 1984, com a aquisição do primeiro micro computador (Prológica S-700), iniciou a atividade de desenvolvimento de sistemas (*softwares*). Em dezembro de 1987 finalizou a atividade da escola de informática e, em janeiro de 1988, iniciou a atividade que, atualmente é o principal negócio da organização: desenvolvimento de *software* para a área de Recursos Humanos.

Atualmente, é uma das líderes no Brasil em soluções integradas para a gestão de recursos humanos para todos os setores da economia, atendendo a mais de três mil clientes no território nacional.

Na sua trajetória, a organização vem recebendo o reconhecimento por parte do mercado, como uma organização comprometida com suas políticas. Dentre os prêmios e reconhecimento recebidos estão:

- **2001** - Prêmio “Top3RH”; uma das três melhores empresas em sistemas de R.H.;
- **2002, 2003, 2004** – prêmio “Top5RH”; uma das cinco empresas em sistemas de R.H.;
- **2006** – Prêmio “Top5RH”; uma das cinco empresas em sistemas de R.H.;
- **2007** - Prêmio “Top5RH”; uma das cinco empresas em sistemas de R.H.;
- **2008** – Prêmio “Os 100 melhores fornecedores para R.H.”;
- **2009** – “Os 100 melhores fornecedores para R.H.”; prêmio “Top5RH”; uma das cinco empresas em sistemas de R.H.;
- **2010** – “Os 100 melhores fornecedores para R.H.”

A organização está localizada na parte central do município de São Bernardo do Campo, região do Grande ABC Paulista, no Estado de São Paulo.

A cidade de São Bernardo do Campo que, embora 08 de abril de 1553 seja a data da sua instalação oficial como Vila de Santo André da Borda do Campo, convencionou para a comemoração de sua fundação 20 de agosto, por ser o dia dedicado a “São Bernardo” (IBGE, 2008). A pequena vila (que desde os primeiros portugueses a romperem a barreira geográfica da Serra do Mar no século XVI) já trazia consigo o aspecto que mais tarde projetaria para o restante do país: a estratégica localização entre a Capital e o Porto de Santos. De acordo com os dados de várias bases de informação (PNUD¹⁰, 2000; IBGE¹¹, 2006, 2008; PMSBC¹², 2008), São Bernardo do Campo possui as seguintes características (Tabela 4).

Tabela 4 – Dados Estatísticos do Município de São Bernardo do Campo

Características	Dados
Área Total do Município	408,45 km ²
População estimada em 2009	810.979 habitantes
Densidade Demográfica	1.962,5 hab./km ²
Municípios Limítrofes (até 21km)	Cubatão, Diadema, Santo André, São Caetano do Sul, São Paulo e São Vicente.
Índice de Desenvolvimento Humano – IDH	0,834
Produto Interno Bruto – PIB	R\$ 20.572.084 mil

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da (PNUD, 2000), (IBGE, 2006), (IBGE, 2008), (PMSBC, 2008)

Desde a década de 1950, São Bernardo do Campo vem se deslocando de uma economia centrada na indústria automobilística, de tintas e de autopeças, para a diversificação em outros setores da economia, elevando a importância do setor de comércio e serviços no município (moveleiro, construção civil, eletroeletrônicos e serviços em geral). A distribuição econômica instalada no município passa a configurar entre Indústria, Comércio e Prestação de Serviços, conforme o Compêndio Estatístico de 2008 (Tabela 5).

¹⁰ PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

¹¹ IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

¹² PMSBC - Prefeitura do Município de São Bernardo do Campo.

Tabela 5 – Distribuição das Atividades Econômicas Instaladas – Evolução %

Ramo de Atividade	Economia Instalada		Evolução %
	1997	2007	1997-2007
Indústria	1.867	1.789	- 4,2%
Comércio	13.379	17.227	28,8%
Prestação de Serviços	40.160	60.969	51,8%
Total	55.406	79.985	44,4%

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da PMSBC (2008)

A participação dos setores da economia por gênero apresenta as principais atividades no comparativo entre os anos de 1997 e 2007 (PMSBC, 2008): na Indústria, a Mecânica com 16%, a Metalúrgica com 14,8% e Vestuário e Calçados com 10,9%.

No Comércio, os Alimentos, Bebidas e Fumo com 27,1% seguidos de Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos com 12,4% e, Veículos e Acessórios com 9% de participação. Na Prestação de Serviços, as principais atividades por gênero são: o Transporte com 17,8%, a Reparação, Instalação e Conservação com 11,8%, a Administração de Imóveis com 8,1% e a Informática com 7,5% de participação.

Com relação à distribuição dos ocupados por ramo de atividade, o setor de Prestação de Serviços já representava em 2007, 54,1% das oportunidades de emprego no município, ficando a Indústria com 21,%, Comércio com 15,9% e Outros ramos de atividade com 8,5%.

3.4.1 Estrutura da Organização

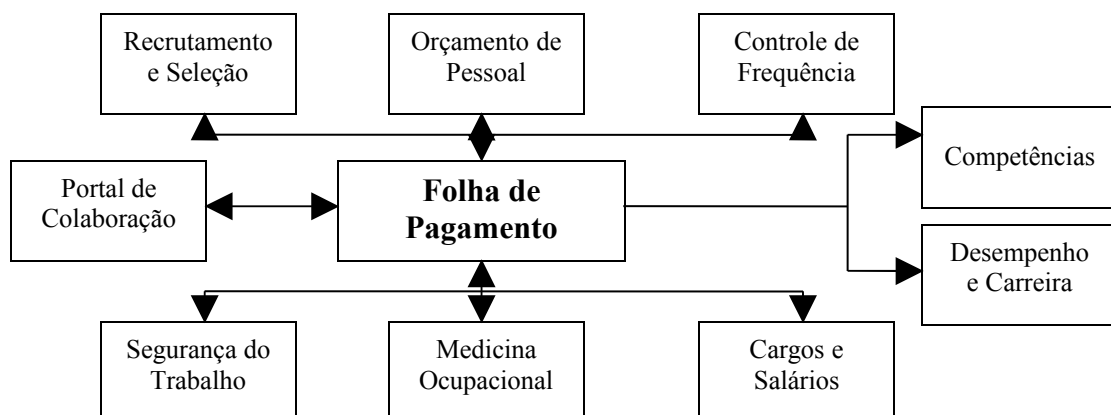
Atualmente a organização conta com 64 funcionários em sua estrutura hierárquica de trabalho formal, sendo deles, 10 consultores internos. Considerada pela Associação Brasileira de Empresas de *Software* – ABES (2009) como uma organização de médio porte.

3.4.2 Produtos e Serviços

Os produtos da organização são aplicativos modulares e integráveis, que funcionam totalmente via internet, tendo como base a tecnologia *web service*, sendo eles:

- **Folha de Pagamento** – A base de todas as soluções para a Gestão e Pessoas da organização;
- **Ponto Eletrônico** – Responsável pela otimização das atividades relacionadas à apuração de frequência de funcionários;
- **Gestão de Recursos Humanos** – Auxilia as empresas na organização da área de recursos humanos, utilizando os módulos de: Recrutamento e Seleção, Competência, Desempenho e Carreira, Cargos e Salários, Medicina Ocupacional, Segurança do Trabalho, Contencioso Trabalhista e Orçamento de Pessoal; e
- **Portal de Colaboração** – Possibilita maior interação entre o RH e demais áreas das empresas, com interface para consultas e solicitações, que são disponibilizadas para a eficácia na comunicação interna (Figura 3).

Figura 3 – Aplicativos Modulares e Integráveis



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em *folder* da empresa estudada.

Os serviços oferecidos pela organização aos clientes são:

- **Atualização dos aplicativos do *software*** – em qualquer circunstância que houver algum tipo de modificação (legislação trabalhista, previdenciária ou tributária, convenção coletiva da categoria, etc.), o software é atualizado e disponibilizado para o cliente;
- **Pós-venda** – após a aquisição do software, o cliente passa a incorporar o serviço de pós-venda, que consiste no gerenciamento do projeto de consultoria e implantação dos aplicativos;
- **Treinamento para os usuários com agendamento pelo *site*** – a organização disponibiliza no *site* o agendamento de treinamentos sobre a operação dos aplicativos, para iniciantes e de reciclagem no próprio centro de treinamento;
- **SAD/*Web*** - Sistema de Atendimento através da *web* – serviço de suporte no qual o cliente acessa um canal de comunicação através da web e se comunica com os consultores de negócio;
- **Contact Center/*Help Desk*** – o usuário relata sua necessidade ao consultor de negócio e o diálogo permanece até que a solução para o problema seja encontrada.

3.4.3 Os Compromissos da Organização

A organização criou um programa padronizado chamado “Integração” para recepcionar os funcionários contratados no primeiro dia de trabalho e consiste de palestras ministradas pelo proprietário e por representantes de diversos departamentos, com o auxílio de *slides* e vídeos, com a finalidade de orientação quanto aos diversos assuntos que farão parte da “vida” do funcionário na organização.

Nestas palestras são apresentadas: o histórico da organização, Missão, Visão e Valores, os produtos desenvolvidos, os serviços prestados, a política da qualidade, os prêmios recebidos, os parceiros, benefícios oferecidos, os direitos e deveres do funcionário, política de segurança das informações (senhas, internet, vírus etc), meios de comunicação empresarial

(jornal interno, quadro de avisos, intranet etc), plano de carreira, avaliação de desempenho, código de ética e normas gerais da organização (padrão de conduta, controles etc.).

Um dos pontos de destaque na integração é quando o proprietário assume a condução da palestra e expõe os compromissos assumidos pela organização perante toda comunidade (funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e outros interessados), embasados na Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade da organização, de onde partem todas as diretrizes, normas e procedimentos.

- Missão:

Produzir softwares tecnologicamente atualizados, para a área de Recursos Humanos e afins, que atendam e superem as expectativas de nossos clientes, provendo um atendimento de consultoria e treinamento que garantam a utilização correta destes recursos.

- Visão:

Consolidar-se no mercado como a maior empresa de desenvolvimento de software de Recursos Humanos, bem como, diversificar serviços e produtos para atender todas as áreas relacionadas a Recursos Humanos, assumindo sempre compromissos com clientes, com a qualidade e com a lucratividade.

- Valores:

Desenvolver soluções em Recursos Humanos que satisfaçam e superem as exigências e expectativas dos nossos clientes.

Aprimoramento, oportunidades, participação e desafios que propiciem aos nossos colaboradores motivação para realizar sempre o melhor.

Trabalhar em parceria com os nossos fornecedores na busca da qualidade dos produtos utilizados.

Ampliar a nossa atuação social contribuindo com a comunidade oferecendo cursos que propiciem oportunidades de emprego. Maximizar os Lucros dos acionistas.

Aperfeiçoamento contínuo para atender as constantes mudanças nas necessidades de produtos e preferências dos nossos clientes.

Comprometimento com investimentos em tecnologia de ponta, com o propósito de desenvolver e fornecer suporte aos nossos produtos. Estar comprometidos com a preservação do meio ambiente e a conscientização da sua importância.

- Política da Qualidade

A Política da Qualidade disseminada pela organização afirma o compromisso de todos os funcionários em “Produzir e fornecer software e serviços com qualidade; Satisfazer aos clientes através do atendimento dos seus requisitos; Promover melhoria contínua dos processos e o sistema de gestão da qualidade”.

Em 2006, a organização foi certificada pela NBR ISO 9001:2000, pela *Société Générale de Surveillance* – SGS, tendo como escopo da certificação os processos de desenvolvimento, vendas, suporte, manutenção e treinamento a clientes.

Desta vertente certificadora, os funcionários são “incentivados” a desenvolver seu potencial por meio do projeto “Estrela”, ou seja, o reconhecimento e premiação aos funcionários que, ao longo de um ano, investiram na carreira e trouxeram mais conhecimento para a organização.

3.4.4 Consultor Interno

O Consultor interno é a ponte no relacionamento entre a organização e os clientes externos. A pesquisa se concentra na trajetória da organização, desde o processo de contratação, as principais características da descrição do cargo (atribuições e responsabilidades), integração até as práticas de treinamento, vistas, neste trabalho, como um mecanismo disciplinar.

A organização possui dez consultores internos, responsáveis técnicos pelo atendimento e suporte aos clientes externos. A contratação dos consultores segue um ritual criado e padronizado pela própria organização. É realizado o recrutamento e seleção pelo departamento de Gestão de Talentos, órgão responsável pelas entrevistas, testes e dinâmicas com os candidatos, atraídos por anúncios em agências especializadas em recolocação de profissionais do ramo de Tecnologia de Informação com ênfase na administração de recursos humanos.

As principais características da descrição do cargo, conforme procedimentos definidos pelo gestor são:

- a) Prestar suporte *on line*, por telefone ou pessoalmente ao cliente;
- b) Esclarecer dúvidas e auxiliar os usuários na correta utilização do *software* de recursos humanos;
- c) Receber solicitações de desenvolvimento de programas específicos em conformidade com as diretrizes do departamento de sistemas;
- d) Intercambiar as informações e necessidades dos clientes com o gestor;
- e) Acompanhar as atualizações quanto à legislação (trabalhista, previdenciária e tributária; convenção coletiva da categoria, entre outros), interagindo com a área jurídica, mantendo-se atualizado para atender os clientes dentro dos limites prescritos pelo gestor da área.

3.4.5 As Práticas de Treinamento

Após o primeiro contato formal com a organização, os candidatos são contratados para o cargo de estagiário (*trainee*), e passam por um processo de captação de informações ou como muitos profissionais consideram de treinamento.

Este programa consiste em treinamento presencial em todos os sistemas (*softwares*) e também no curso de rotinas do departamento de pessoal. As atualizações são feitas através de boletins internos (intranet), gerados pelo departamento de treinamento, juntamente com o de sistemas.

O treinamento é executado periodicamente por módulos onde o gestor da área de tecnologia levanta as necessidades e interage com os treinandos em sistema de agendamento.

No decorrer da prática de treinamento, os consultores internos recebem informações sobre a política de segurança da organização, contidas num conjunto de normas internas padronizadas que “devem ser seguidas à risca” para não haver ameaça alguma quanto à confidencialidade e integridade dos softwares da organização. Tudo isso está vinculado a:

- a) Procedimento de Atendimento ao Cliente;
- b) Política de Informação e Uso de Softwares e Equipamentos;
- c) Política de *Login* e Senhas;
- d) Política de e-mail (para evitar invasão no banco de dados da organização);
- e) Política de utilização da Internet, *Pen Drives*, CDs, DVDs, MP3, dispositivos que possam trazer riscos a segurança dos dados e outras normas de convivência na organização.

Após o período determinado de treinamento, os estagiários que se destacam, são efetivados como consultores e partem para a execução de suas atividades, conforme descrito anteriormente.

Esta prática é cíclica, ou seja, quando da necessidade de atualização do *software*, ou por qualquer outro motivo, existe um *start* do gestor da área para que o agendamento do treinamento para os consultores internos seja iniciado. Entretanto, há outra possibilidade no processo, quando por ocasião do atendimento ao cliente, o consultor registrar uma necessidade que possa melhorar ainda mais o *software* e que venha atender aos demais clientes.

Este tipo de procedimento é considerado na organização como “Lições Aprendidas através dos Registros e Soluções”.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de pesquisa. Descrever a opção teórico-metodológica e as características principais que fundamentaram a investigação, além das técnicas e etapas percorridas.

4.1 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

De acordo com o problema, objetivos e questões apresentadas pela pesquisa, a fundamentação teórica apresentou as primeiras categorias para a delimitação e análise das articulações e desarticulações existentes nas práticas de treinamento, vistas como mecanismo disciplinar e de regulação organizacional:

- a) **Mecanismos de Disciplina** – controles funcionais, registros e vigilância constante sobre o indivíduo; poder sobre o comportamento individual; delimitação das ações do funcionário no espaço da empresa, e normas de procedimentos pré-estabelecidos pelo sistema da qualidade.
- b) **Mecanismos de Regulação** – controle de padrões de conduta coletiva, probabilidades e estatísticas do trabalho, poder sobre o comportamento coletivo, delimitação das ações dos consultores na empresa, e normas de procedimentos estabelecidos pelo grupo, onde a conduta individual desviava-se da coletiva.

Estas categorias apresentadas foram selecionadas preliminarmente para a análise do relacionamento destas práticas na organização estudada, cujo teor colaborou para a elaboração do modelo conceitual desta pesquisa (Figura 4). O treinamento, por ser uma prática organizacional que respeita a hierarquia, ao mesmo tempo em que se preocupa com as competências de cada funcionário, se preocupa também com as coletivas.

Desta forma, estas categorias contribuíram, principalmente, na etapa da pesquisa de campo e na verificação do relacionamento destes constructos teóricos.

Figura 4 – Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O tema e as questões que delimitaram a pesquisa foram definidos a fim da utilização da abordagem metodológica qualitativa, indutiva e interpretativa na pesquisa de campo.

Segundo Strauss e Corbin (2008) a pesquisa qualitativa quer dizer “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. A referência é pertinente para a pesquisa que se propõe investigar experiências vividas, comportamentos, sentimentos, fluxo de informações e outros fenômenos sociais.

“Basicamente, há três componentes principais na pesquisa qualitativa. Primeiro, há os *dados*, que podem vir de várias fontes, tais como entrevistas, observações, documentos, registros e filmes. Segundo, há os *procedimentos*, que os pesquisadores podem usar para interpretar e organizar os dados. Eles geralmente consistem de *conceitualizar e reduzir* os dados, *elaborar* categorias em termos de suas propriedades

e dimensões, e *relacioná-los* por meio de uma série de declarações preposicionais. [...] Outros procedimentos são parte do processo analítico e incluem *amostragem* não-estatística, a *redação de memorandos* e diagramação. Relatórios escritos e verbais são o terceiro componente.” (STRAUSS e CORBIN, p.24)

Por outro lado, a pesquisa de campo com abordagem qualitativa proporciona o acesso ao ambiente interno da organização onde os acontecimentos ocorrem. O acesso a esse ambiente permite a observação dos fenômenos contemporâneos e como eles se propagam. Contudo, a pesquisa procedeu de observações no sentido de coletar dados, analisá-los e interpretá-los com base na revisão teórica e metodológica relevantes aos propósitos deste estudo.

Segundo Godoi (2006), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que nos auxilia a compreender e explicar os fenômenos ou relações sociais que se pretende estudar, sem que o pesquisador se distancie do ambiente natural da pesquisa. Nessa abordagem, esta base qualitativa não buscou somente a realidade das ações dos indivíduos, mas o entendimento dos fatores que levaram os indivíduos a agirem de determinada forma. O pesquisador buscou entender o “significado” que está em torno do contexto discursivo.

“[...] o entendimento das ações humanas pressupõe, de forma inescapável, uma referência à dimensão subjetiva ou auto-reflexiva, ao contrário dos fenômenos naturais. [...] A ciência social só pode compreender realmente as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos – e, sobretudo, a dimensão do sentido que os mesmos conferem às suas ações.” (VIEIRA e BOEIRA, 2006, p.35)

Do ponto de vista objetivado, o processo é descritivo e interpretativo porque procurou desenvolver as articulações existentes entre o mecanismo disciplinar das práticas de treinamento e os mecanismos de regulação da relação entre a organização e os funcionários. Segundo Fairclough (2001, p.101) “[...] os próprios procedimentos que os membros usam são heterogêneos e contraditórios e contestados em lutas de natureza parcialmente discursiva.”. Contudo, consideramos “descrição” para a análise dos aspectos formais dos textos, enquanto a “interpretativa” para a análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas.

A pesquisa também é bibliográfica e documental. Esta proposta teórico-metodológica trouxe fundamentações para responder às questões do objeto pesquisado, enquanto a análise

documental teve a finalidade de fornecer argumentos secundários para o pesquisador, a fim de que pudesse delinear o contexto onde a organização está inserida, bem como as características de sua estrutura organizacional. Vergara (2000), por sua vez, define a pesquisa bibliográfica como sendo um estudo sistematizado com base em material disponibilizado ao público.

Assim, a pesquisa assumiu a forma de levantamento de dados, que, de acordo com Gil (2006) envolve a interrogação direta das pessoas e a análise de conteúdo por meio de documentos, cujas articulações foram investigadas. Portanto, este fato concentrou-se em uma única organização, por entender que o estudo em profundidade do contexto das relações de poder disciplinar exercido, provenientes das práticas do treinamento, poderá gerar maior amplitude de contribuição para o tema proposto.

4.3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A proposta teórico-metodológica aborda as formações discursivas (discurso e poder) oriundas das práticas de treinamento, caracterizadas como mecanismo disciplinar e de regulação (FOUCAULT, 1979, 1999b), alinhando-se com a proposta de análise crítica de discurso (FAIRCLOUGH, 2001, 2003, 2005), que analisa o discurso como um conjunto inter-relacionado de textos e práticas discursivas e sociais na perspectiva entre o texto, discurso e contexto.

A análise crítica do discurso explora como os discursos produzem significado por meio da combinação entre os textos, o discurso e o contexto, atribuídos em práticas de treinamento, procurando entender as contribuições para o tratamento de diversas ações sociais. Assim, ela investiga não somente a estrutura dos textos produzidos, mas as práticas sociais que constroem a realidade social (FAIRCLOUGH, 2001). O discurso somente pode existir se houver a sua contextualização.

Sobre os procedimentos de análise que foram construídos nesta pesquisa, parte da referência em Análise Crítica do Discurso (ACD), respectivamente de Fairclough (2001, 2003, 2005), com base na bibliografia que propiciou a compreensão crítica de seus antecedentes, a Análise de Conteúdo (AC) e a Análise do Discurso (AD), bem como pela

comparação conceitual de características e distanciamentos, justificando a escolha feita pela ACD (Quadro 3).

Quadro 3 – Características e Distanciamentos entre AC e AD

	<u>Análise de Conteúdo (AC)</u>	<u>Análise de Discurso (AD)</u>
Características gerais	<ul style="list-style-type: none"> * Busca descrever o conteúdo das mensagens baseado em deduções lógicas e inferências justificadas sobre a origem dessas mensagens (Bardin, 1979). * Entende o texto como um procedimento restrito, limitado ao seu próprio contexto para que seja interpretado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Busca problematizar as evidências e explicita seu caráter ideológico e, aponta para as formas de dominação política encobertas nos discursos. * Além do texto, a AD busca compreender a produção de sentidos nos discursos do que apenas a interpretação do texto em si. Questiona desde a produção do texto até sua interpretação que pode tomar formas variadas.
Características Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> * Procura interpretar o texto expresso através de unidades (fragmentos de frase, frases) que são recorrentes no texto, criando categorias para destacá-los. 	<ul style="list-style-type: none"> * Procura não interpretar o texto e sim analisar os resultados que o <i>corpus</i> representa.
Distanciamentos	<ul style="list-style-type: none"> * A base de interpretação poderá ser tanto qualitativa quanto quantitativa. * Os textos interpretados são os de pesquisa (transcrições de entrevistas e de protocolos de observação), além de pré-existentes. * Valoriza a compreensão do pensamento do indivíduo através do conteúdo expresso no texto, sem se preocupar com as relações existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> * A base de interpretação será somente qualitativa. Existe o <i>corpus</i> de arquivo e empírico. O <i>corpus</i> de arquivo são materiais pré-existentes (documentos, legislação, etc) e, o <i>corpus</i> empírico são materiais construídos para a pesquisa (entrevistas, etc) * Valoriza a compreensão da produção do sentido do indivíduo relacionado ao seu discurso.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Caregnato e Mutti, (2006)

Quanto às características gerais das duas análises, nota-se uma inversão de direcionamento referente à interpretação do texto discursivo, pois, enquanto a AC busca a compreensão do texto em sua forma tradicional de transmitir o que quer dizer, a AD questiona a produção de sentidos nos discursos e como estes são construídos no ambiente social.

Acerca das características metodológicas, a AC se preocupa com a categorização de partes expressas do texto para destacar sua corrente teórica. A AD por sua vez, apresenta a

análise do resultado do *corpus* discursivo além do texto fechado, interdependente às outras produções discursivas e marcadas pela história e ideologias.

A perspectiva do (a) especialista e dos pesquisadores é também importante na seleção dos dados, na construção de um *corpus* de amostras de discurso e na decisão dos dados suplementares a serem coletados e usados [...] à luz de informações adequadas sobre o ‘arquivo’. (Este termo é usado de uma maneira que vai além do seu uso histórico, para referir-se à totalidade da prática discursiva [...]). (FAIRCLOUGH, 2001, p.277).

O maior distanciamento observado entre as duas análises é quanto ao objeto principal de estudo. A AC trabalha com a observação do conteúdo do texto, e a AD trabalha com a produção de sentidos do discurso das relações do texto e seus significados. O ponto de destaque é “que antes de tudo a diferença entre a AD e a AC é o modo de acesso ao objeto” (PÊCHEUX, 1993, p.68).

A AC abrange as ações de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, a fim da possibilidade de deduções lógicas e fundamentadas a respeito da origem dessas mensagens quanto ao seu emissor, contexto e quais efeitos se pretende causar (BARDIN, 1979).

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p.42).

Para a autora, a análise de conteúdo como sendo empírica, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Entretanto, para operacionalizá-la, recomenda seguir um roteiro para se atingir um nível mais aprofundado de análise. Esse roteiro inicia-se com a constituição e um corpus de pesquisa, a preparação do material e a definição, por parte do pesquisador, as etapas de análise (alinhamento e dinâmica do discurso para encontrar a lógica inerente à estrutura da mensagem, análise do estilo e dos elementos atípicos). Desta forma,

comenta que o confronto entre as etapas de análise deve permitir a compreensão do seu significado.

De acordo com o referencial teórico, a pesquisa utilizará inicialmente a Análise de Conteúdo (AC) dos dados preliminares, e posteriormente, a Análise Crítica de Discurso (ACD), com o pretense objetivo de complementar a análise e interpretação das articulações e desarticulações entre os mecanismos de controle (disciplina e regulação), provenientes das práticas de treinamento.

Fairclough (2001) argumenta sobre a necessidade de separação entre as abordagens “críticas” e “não-críticas” para a análise discursiva. Essa distinção está pautada pelo tratamento dado ao discurso em termos de “orientação social”, pois segundo o autor:

As abordagens críticas diferem das abordagens não-críticas não apenas na descrição das práticas discursivas, mas também ao mostrarem como o discurso é moldado por relações de poder e ideologias e os efeitos construtivos que o discurso exerce sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença, nenhum dos quais é normalmente aparente para os participantes do discurso. (FAIRCLOUGH, 2001 p.31-32)

Uma contribuição fundamental para a ACD, incluindo a perspectiva de Fairclough, é a trajetória de Foucault (1979) no campo da AD, que relaciona o discurso com o poder constituído nas diversas esferas sociais. O autor também se destaca quando infere sobre a interdiscursividade social, ou seja, que os textos sejam construídos por influência de outros textos anteriores, acarretando uma transformação em função do tempo e espaço. Em outras palavras, o autor defende que “[...] em toda a sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certos números de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos [...]” (FOUCAULT, 1996, p.8).

A natureza da proposta de Fairclough (2001, p.22-100) para uma análise de discurso que pudesse “reunir a análise lingüística e a teoria social”, seria o que ele denominou de “tridimensional”. Esse conceito procura representar as tradições analíticas fundamentais para a análise de discurso: 1) tradição de análise textual e lingüística; 2) tradição de análise da

prática discursiva em relação às estruturas sociais; e 3) tradição interpretativa considerando a prática social como produto das pessoas.

A dimensão do ‘texto’ cuida da análise linguística de textos. A dimensão da ‘prática discursiva’, como ‘interação’, na concepção ‘texto e interação’ de discurso, especifica a natureza dos processos de produção e interpretação textual [...]. A dimensão da ‘prática social’ cuida de questões de interesse na análise social, tais como as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas moldam a natureza da prática discursiva e os efeitos constitutivos/construtivos [...]. (FAIRCLOUGH, 2001, p.22)

A primeira dimensão é baseada na tradição de análise textual e linguística, denominada de “descrição”. A segunda dimensão está focada na tradição de análise discursiva em relação às estruturas sociais, em que as pessoas produzem e aprendem procedimentos compartilhados consensualmente; denominada “interpretativa”, pois é uma dimensão que trabalha com a natureza da produção e interpretação textual.

A terceira dimensão é determinada pela tradição interpretativa considerando a prática social como produto das pessoas, onde o objetivo geral é especificar “a natureza da prática social da qual a prática discursiva é uma parte” (FAIRCLOUGH, 2001, p.289), explicando a razão a prática discursiva, e seus efeitos sobre a prática social.

A fundamentação da ACD nesta pesquisa parte do entendimento de que os métodos devem ser utilizados com a finalidade de vincular a teoria com a prática de observação do pesquisador. Os métodos indicam os caminhos que o pesquisador deverá seguir.

Logo, a abordagem teórico-metodológica será entendida como um direcionamento que, durante os caminhos percorridos pela pesquisa, ganhará consistência e corpo a partir das revisões periódicas dos dados, das análises e de fatos que forem surgindo, buscando nos resultados, responder a pergunta principal desta pesquisa.

4.3.1 Análise Crítica de Discurso (ACD)

A partir da década de 1970, a linguística sente a necessidade de desenvolver um método que pudesse analisar com maior profundidade as mudanças ocorridas na linguagem, decorrentes das práticas sociais e culturais. Na Grã-Bretanha, linguistas desenvolvem uma “linguística crítica”, combinando teorias e métodos de análise textual da “linguística sistêmica” de Halliday (1978), com teorias de ideologias. Movimento anterior na França, Pêcheux (1982) e outros, desenvolvem uma abordagem de análise de discurso baseado no trabalho de Zellig Harris e na “reelaboração da teoria marxista sobre a ideologia”, feita por Althusser. (FAIRCLOUGH, 2001, p.20).

“[...] ambas as tentativas estão baseadas em uma visão estática das relações de poder, com ênfase exagerada no papel desempenhado pelo amoldamento ideológico dos textos lingüísticos na reprodução das relações de poder existentes. Prestou-se pouca atenção à luta e à transformação nas relações de poder e o papel da linguagem aí. Conferiu-se ênfase semelhante à descrição dos textos como produtos acabados e deu-se pouca atenção aos processos de produção e interpretação textual, ou às tensões que caracterizam tais processos. Como consequência, essas tentativas de síntese não são adequadas para investigar a linguagem dinamicamente, em processos de mudança social e cultural.” (FAIRCLOUGH, 2001, p.20-21)

A Linguística Crítica (LC) foi uma forma de análise discursiva e textual que reconhecia a importância da linguagem na estruturação das relações de poder na sociedade. A LC surge para ocupar um espaço que, até então, era ocupado pelas pesquisas sociolinguísticas, com objetivo apenas de descrever suas variações e mudanças. A LC procurava desvelar as questões de hierarquia social e poder (WODAK, 2004).

Kress (apud Wodak, 2004, p.229) argumenta que o termo LC foi “adaptado de forma bastante deliberada” como um “rótulo” para um grupo de estudiosos que trabalhavam na *University of East Anglia* na década se 1970. Tentou casar um método de análise linguística textual com uma teoria social do funcionamento da linguagem em processos políticos e ideológicos.

Historicamente, na década de 1980, a LC se consolida em suas perspectivas e métodos de análises, sendo reelaborada para estudos sobre o uso da linguagem em ambientes institucionais, como também em perspectiva histórica do discurso.

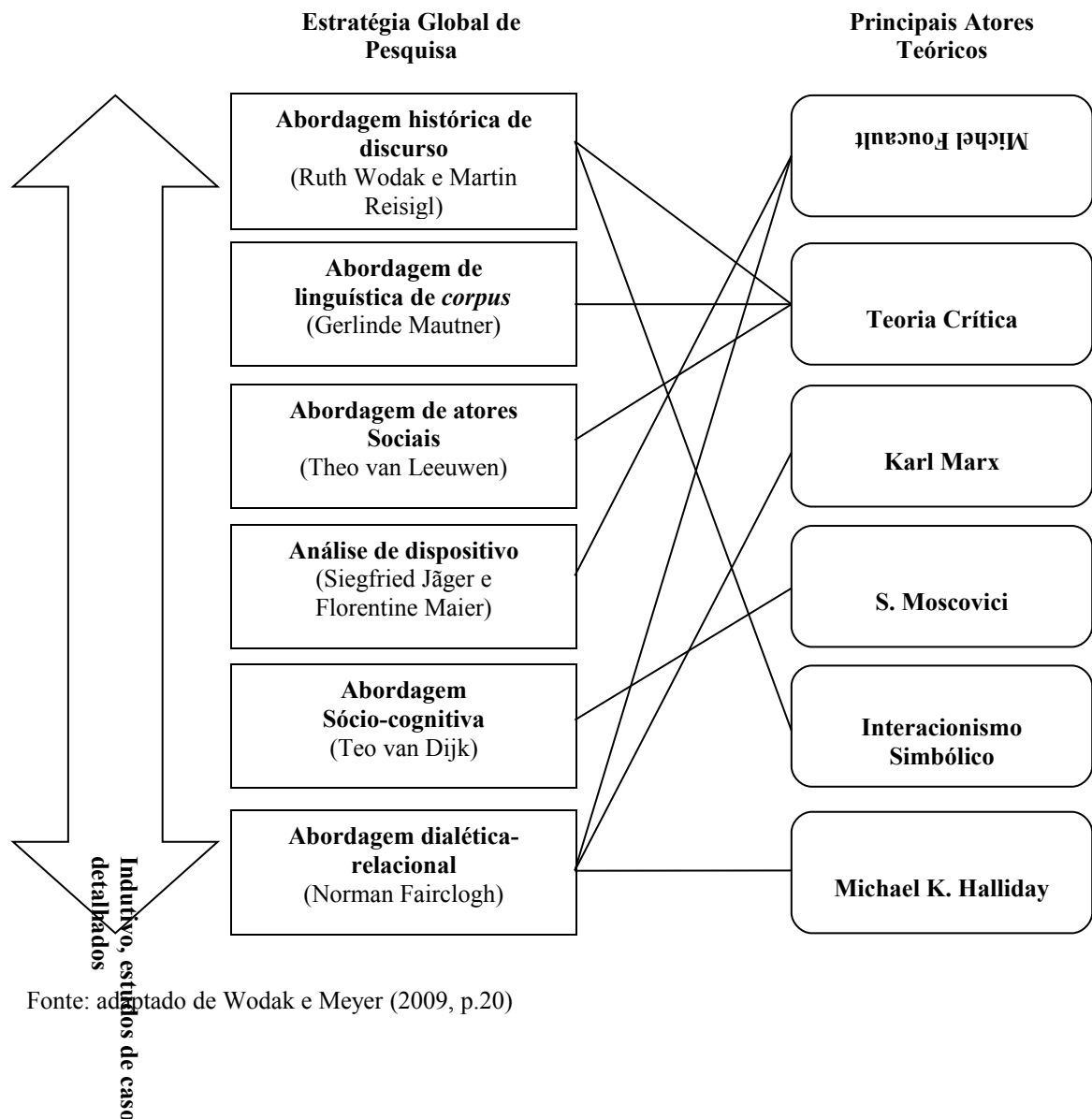
Porém, na década de 1990, a Análise Crítica do Discurso (ACD) emerge de um grupo de estudiosos que em janeiro de 1991 se reúne num simpósio em Amsterdã, apoiado pela *Universiy of Amsterdã*. Neste grupo estavam relacionados: Teun van Dijk, Norman Fairclough, Gunther Kress, Teo van Leeuwen e Ruth Wodak, que estiveram juntos por dois dias e discutiram teorias e métodos de ACD.

Neste processo de confrontação de idéias e abordagens, diferenças e similaridades foram surgindo nos debates e em relação a outras teorias. Após o simpósio, vários textos foram criados para a revista *Discourse and Society* (1990), editada por van Dijk, assim como os livros *Prejudice in Discourse*, de van Dijk (1984) o primeiro livro sobre racismo, *Language and Power*, de Norman Fairclough (1989) e *Language Power and Ideology*, de Ruth Wodak (1989).

A partir disto, este grupo internacional e heterogêneo começa a intercambiar projetos multidisciplinares até a edição especial da revista *Discourse and Society* (1993), que foi o início de muitas outras edições, que se tornou um paradigma dentro da linguística, que se evidencia não pela perspectiva de teorias, mas pela extensa agenda de pesquisas, decorrentes dos inúmeros periódicos publicados pela revista e pelo interesse cada vez maior de estudiosos internacionais em pesquisar ACD.

Wodak e Meyer (2009) em *Methods of Critical Discourse Analysis*, demonstram a variedade de abordagens criadas para a pesquisa, respectivamente, os seus principais atores teóricos, justificando a crescente internacionalização do interesse em ACD (Figura 5).

Figura 5 – Estratégias Globais de Pesquisa e Formação Teórica



4.3.2 Objetivos da ACD

A ACD descreve a “linguagem como forma de prática social” (FAIRCLOUGH, 2001, p.90) e não como atividade individualizada, considerando o contexto um importante elemento para a análise de discurso. O interesse particular da ACD está na relação entre a linguagem e o poder.

Além da descrição ou da aplicação superficial, a ciência crítica de cada campo de conhecimento levanta questões que vão além, como as que dizem respeito à responsabilidade, interesses, e ideologia. Ao invés de focalizar problemas puramente acadêmicos ou teóricos, a ciência crítica toma como ponto de partida problemas sociais vigentes, e assim de forma crítica os que estão no poder, os que são

responsáveis, e os que dispõem de meios e oportunidades para resolver tais problemas.
(VAN DIJK apud WODAK, 2004, p.223)

Segundo Wodak (2004, p.225), “a ACD almeja investigar criticamente como a desigualdade social é expressa, sinalizada, constituída, legitimada, e assim por diante, através do uso da linguagem (ou no discurso)”. A autora acredita, portanto, que os analistas críticos do discurso concordariam com a afirmação de Habermas de que:

“a linguagem também é um meio de dominação e força social. Ela serve para legitimar relações de poder organizado. Na medida em que as legitimações das relações de poder, [...] não são articuladas, [...] a linguagem é também ideológica”
(HABERMAS, apud WODAK, 2004, p.225)

Três conceitos figuram na ACD: poder, história (tempo e espaço) e ideologia e serviram de base para a elaboração de sua teoria, que concebe cinco princípios sobre a língua:

- a) língua é um fenômeno social;
- b) não só indivíduos, mas também instituições e grupos sociais têm significados e valores específicos, que são expressos pela língua, de modo sistêmico;
- c) textos são as unidades relevantes na comunicação lingüística;
- d) leitores/ouvintes não são recipientes passivos na sua relação com textos;
- e) há similaridades entre linguagem da ciência e linguagem das instituições, entre outros (WODAK e MEYER, 2001).

A ACD como paradigma da análise do discurso e da linguística procura embasamento não apenas dos textos (falados ou escritos), mas “a relação dialética entre o discurso e a estrutura social, existindo, geralmente, mais relação entre a prática social e estrutura social: a última é tanto uma condição como um efeito da primeira” (FAIRCLOUGH, 2001, p.91) que produz significados nas interações entre indivíduos e grupos socialmente históricos com os textos.

4.3.3 Norman Fairclough e a ACD

Fairclough (2001) estabelece teorias que sustentam a ACD numa variedade de exemplos textuais para ilustrar o campo, seus objetivos e métodos de análise. O autor propõe uma análise de linguagem que percorra os caminhos decorrentes das mudanças sociais e culturais. Para isso introduz em suas teorias os trabalhos de base marxista de Gramsci (1971) e Althusser (1971), que focam o significado das ideologias na reprodução social; Pêcheux (1982) que identifica o discurso como forma material linguística sobre a ideologia; Foucault (1979) que destaca a importância das tecnologias do poder exemplificadas na linguagem e Habermas (1984) que identifica os sistemas econômicos que orientam as pessoas para conseguirem realizar coisas.

A ACD como abordagem da Teoria Social do Discurso que Fairclough (2001) desenvolve, é uma abordagem teórico-metodológica, que analisa as diversas práticas sociais, sintetizada na preocupação com o discurso e as práticas sociais. Há uma relação dialética entre o discurso e a estrutura social.

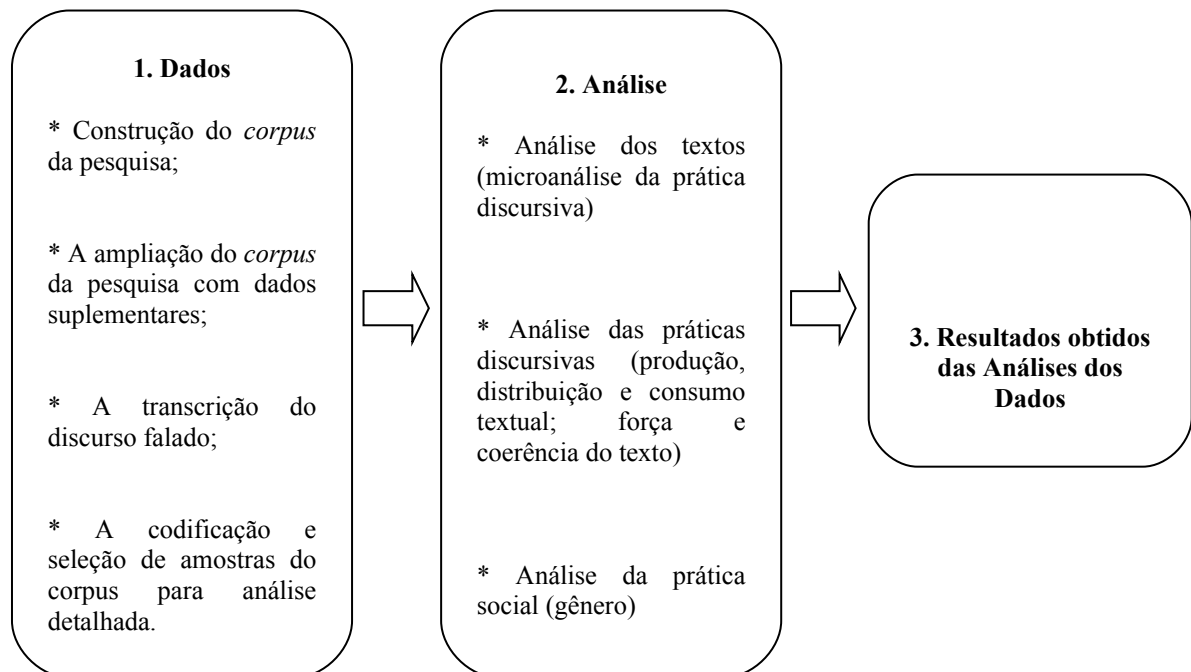
O termo discurso é proposto por Fairclough (2001, p.90) como “o uso de linguagem como prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais.”. O discurso e a estrutura social possuem natureza dialética na medida em que consideram o discurso moldado e integrado por esta estrutura, resultando em implicações quanto a ele ser agente de mudanças e de representações do cotidiano.

De acordo com o autor, dois dualismos prevaletentes e relacionados na teoria linguística são rejeitados pela ACD: o tratamento dos sistemas linguísticos como autônomos e independentes do uso da língua e a separação entre significado e estilo ou expressão (ou entre conteúdo e forma).

A operacionalização da abordagem de ACD não deve ser entendida como um esquema ou como um procedimento fixo, padronizado, pois segundo Fairclough (2001, p.275) a orientação é que existem abordagens diferentes conforme a estrutura de cada projeto e conforme a perspectiva de cada visão sobre o discurso. Entretanto, o autor aponta para três principais aspectos que devem ser observados para se fazer uma análise de discurso: seleção e

organização dos dados que irão construir o *corpus* da pesquisa, a análise dos textos e interpretação das observações empíricas, e os resultados (Figura 6).

Figura 6 – A Prática da ACD



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001)

Na construção do *corpus* da pesquisa, a coleta dos dados é uma perspectiva que varia de acordo com cada projeto para a construção de um *corpus* de amostra e de dados complementares a serem utilizados (totalidade da prática discursiva), sabendo o que é útil e como chegar aos resultados.

A ampliação do *corpus* será com os dados complementares, os quais auxiliarão o pesquisador a observar problemas que vão além da amostra. Assim, quando necessário, serão observados através de novas entrevistas até encontrar a continuidade do objetivo inicial.

O discurso falado necessitará ser transcrito e observado no detalhe que o projeto quer mostrar (entonação, pausa, silêncio, etc.).

A codificação e seleção de amostras no *corpus* significam resumir ou codificar o *corpus* inteiramente ou parte dele em tópicos ou categorias. Podem, também, decompor em

categorias ou traços particulares. Uma estratégia de seleção deve focalizar os momentos onde o pesquisador percebe que há algo errado (algum distúrbio de comunicação), e para isso exige-se que seja reparado e com retorno ao ponto.

O processo seguinte, a pesquisa estará embasada em análise textual e linguística, denominada “descrição”, que se propõe a analisar como o texto contribui para a interação social em eventos sociais concretos (GUIMARÃES e COSTA, 2009). A estrutura genérica é composta das formas que a ação e a interação se apresentam nos discursos decorrentes da interação social. Esta estrutura genérica distingue-se entre pré-gêneros (narração, argumentação, descrição e diálogo) e gêneros (característicos das práticas sociais particulares). (FAIRCLOUGH, 2003).

Na análise das práticas discursivas o pesquisador focaliza a intertextualidade e a interdiscursividade das amostras do discurso. A intertextualidade é a combinação da voz do autor com outras vozes que lhe são articuladas. O objetivo é identificar as vozes incluídas e excluídas no discurso. É a forma a qual os textos estão repletos de fragmentos de outros textos anteriores, transformando o passado no presente (FAIRCLOUGH, 2001). A interdiscursividade representa vários tipos de discursos incorporados em um mesmo texto. Ou seja, a articulação entre os diferentes gêneros de discurso através da abordagem de um discurso que apresenta nele mesmo, a verdade e o contrário.

Como a análise da prática social se baseia na interpretação, considerando-se que esta prática seja como produto das pessoas, onde o objetivo geral é especificar porque a prática discursiva é como é e os quais são os efeitos dela na prática social.

Os resultados relacionam-se à vinculação dos objetivos da pesquisa com os dados coletados e analisados pelo pesquisador e de acordo com que poderá ser desejável ou indesejável, relevante ou não, está inserida em texto das considerações finais.

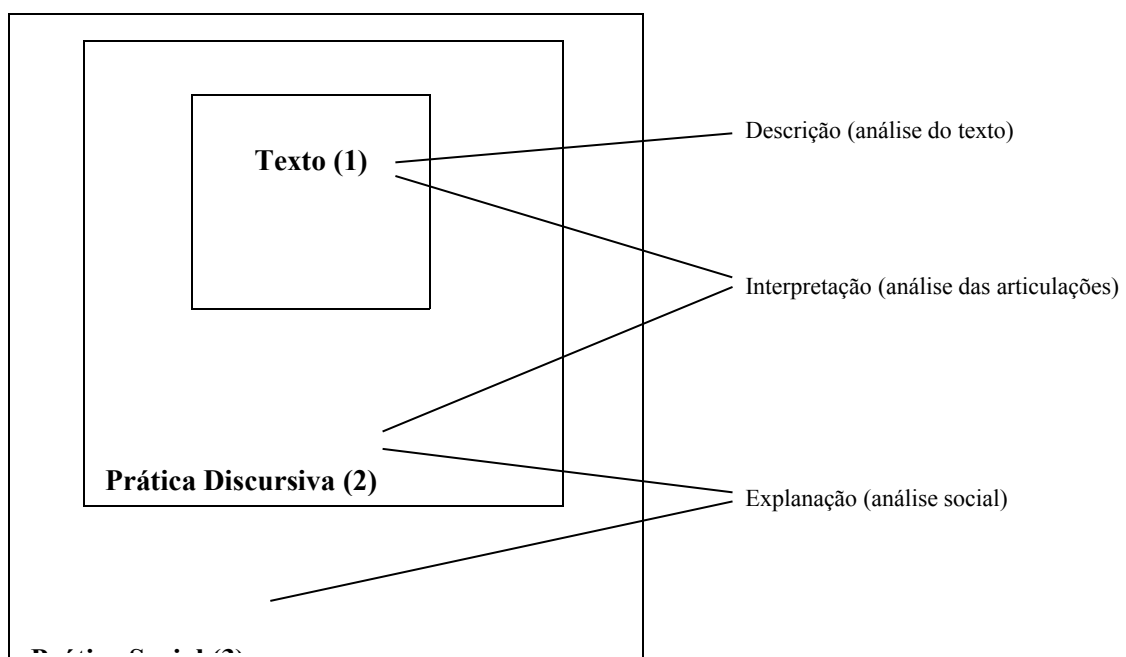
4.3.4 Teoria e Método de Análise dos Dados Empíricos

A natureza da proposta de Fairclough (2001, p.22-100) para uma análise de discurso que pudesse “reunir a análise linguística e a teoria social”, seria o que ele denominou de “tridimensional” (Figura 7). Esse conceito procura representar as tradições analíticas fundamentais para a análise de discurso: 1) tradição de análise textual e linguística; 2) tradição de análise da prática social em relação às estruturas sociais; e 3) tradição interpretativa considerando a prática social como produto das pessoas.

A dimensão do ‘texto’ cuida da análise linguística de textos. A dimensão da ‘prática discursiva’, como ‘interação’, na concepção ‘texto e interação’ de discurso, especifica a natureza dos processos de produção e interpretação textual [...]. A dimensão da ‘prática social’ cuida de questões de interesse na análise social, tais como as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas moldam a natureza da prática discursiva e os efeitos constitutivos/constitutivos [...]. (FAIRCLOUGH, 2001, p.22)

Enquanto a dimensão crítica do método baseia-se na utilização da linguagem em relação ao exercício do poder, a análise de discurso baseia-se no texto como um dos fatores principais de estruturas, relações e processos sociais.

Figura 7 – Conceito Tridimensional da Análise de Discurso



Fonte: adaptado de Fairclough (2001, p.101); Cunha e Pozzebon (2009)

Esta abordagem tridimensional de Fairclough (2001) deve considerar algumas condições mínimas para ser usada como um método de análise de discurso, quer seja, método para análise multidimensional; multifuncional e histórica. (Quadro 4).

Quadro 4 – Condições Mínimas para Análise Tridimensional

Análise multidimensional	Avalia as relações entre mudanças discursivas e sociais e relaciona propriedades de textos às propriedades sociais de eventos discursivos integradas das práticas sociais.
Análise multifuncional	Analisa as práticas discursivas em mudança que acarretam modificações no conhecimento, nas relações e identidades sociais. Halliday (apud Fairclough, 2001, p.27) “considera a linguagem multifuncional e os textos representam a realidade, ordenam as relações sociais e estabelecem identidades”, o que seria um começo de análise para o autor.
Análise histórica	Analisa a construção de textos (intertextualidade) e a constituição de “ordens de discurso” (relações entre práticas discursivas e mudanças sociais).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001, p.27-28)

O conceito tridimensional sugere três tradições de análise de discurso. É importante que o pesquisador tenha atenção quanto ao entendimento entre “descrição” e “interpretação”, o que parece não esclarecido. Segundo Fairclough (2001, p.101) “[...] os próprios procedimentos que os membros usam são heterogêneos e contraditórios e contestados em lutas de natureza parcialmente discursiva.”. Contudo, o autor sugere considerar “descrição” para a análise dos aspectos formais dos textos, enquanto a “interpretativa” para os processos produtivos de análise da prática discursiva e social.

Fairclough (2001, 2003) relata que o discurso como função de linguagem contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, “o moldam e o restringem”, suas normas, como também relações, identidades e instituições que lhe são subjacentes. O discurso também contribui para a construção de identidades sociais, “a posição do sujeito social” (função identitária), na construção das relações entre as pessoas (função relacional) e para a construção de “sistemas de conhecimento e crença” (função ideacional).

Para o autor, o discurso está presente em três principais contextos como parte de práticas sociais, na relação entre textos e eventos: modo de agir, de representar e de ser.

Gêneros constituem “o tipo de linguagem ligado a uma atividade social particular”, discursos implicam no “tipo de linguagem usado para construir algum aspecto da realidade de uma perspectiva particular”, e estilos o “tipo de linguagem” (PEREIRA e MISOCZKY, 2006).

Portanto, propõe uma abordagem do discurso em termos de três principais tipos de significados: acional, referente ao modo de agir; representacional, referente ao modo de representar; e identificacional referente ao modo de ser. (Quadro 5).

Quadro 5 – Relação entre a Função de Linguagem e o Tipo de Significado do Discurso

Função da Linguagem	Tipo de Significado
Identitária (De que forma as identidades sociais são estabelecidas no discurso)	Acional (Significando o modo de agir – gêneros; Intertextualidade)
Relacional (De que forma as relações sociais são representadas e negociadas)	Representacional (Significando o modo de representar – discursos; Interdiscursividade)
Ideacional (De que forma os textos significam o mundo e seus processos, identidades e relações)	Identificacional (Significando o modo de ser – estilos; modalidade)

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001, 2003), Pereira e Misoczky (2006)

A estrutura genérica do texto é composta das formas que a ação (significado acional), e a interação se apresentam nos discursos decorrentes desta interação. Esta estrutura distingue-se entre pré-gêneros (narração, argumentação, descrição e diálogo) e gêneros (característicos das práticas sociais particulares). Fairclough (2003) explica que, por meio da fala e da escrita agimos e interagimos, logo, o discurso figura primeiro como parte da ação. A intertextualidade é caracterizada pela combinação da voz do autor com outras vozes que lhe são articuladas. Trata da pesquisa de ausências significativas no discurso, quais as vozes incluídas e quais são excluídas. A representação do discurso é uma forma de intertextualidade na qual os pares de outros textos são incorporados a um texto (FAIRCLOUGH, 2001).

Na etapa seguinte o discurso figura na representação da realidade do mundo, de outras práticas sociais ou em representações da própria prática particular do sujeito (significado representacional), que se realizam discursivamente e que variam conforme as diferentes perspectivas deste sujeito nas práticas sociais. A interdiscursividade envolve discursos

distintos em um mesmo texto. Fairclough (2003) defende que a articulação da diferença se apresenta de várias maneiras, por meio da variação entre a competição e a cooperação, a afirmação e negação. A distinção dos discursos se dá através de modelos de representação e a forma com que se relacionam com outros eventos sociais.

Por fim, o discurso figura na identificação das identidades sociais ou particulares (significado identificacional), que se relacionam aos estilos.

Embora os três aspectos do significado sejam apresentados separadamente para fins analíticos, eles são dialeticamente relacionados, ou seja, cada um internaliza os outros: representações (discursos) particulares podem ser legitimadas em maneiras particulares de ação (gênero) e inculcadas em maneiras particulares de identificação (estilos) (PEREIRA e MISOCZKY, 2006).

Segundo os autores, a categoria modalidade compreende o quanto as pessoas se comprometem quando fazem afirmações, perguntas, demandas ou ofertas. Para Fairclough (2003), a modalidade é dividida entre epistêmica e deôntica. A modalidade epistêmica refere-se ao comprometimento do autor com o que relata; a deôntica, ao comprometimento do autor com obrigações ou necessidades. Portanto, a modalidade representa a relação entre o autor de um texto e sua representação.

Por outro lado, as categorias de análise do conceito tridimensional que Fairclough (2001) sugere, podem ser também representadas de outra forma a fim de facilitar a análise do pesquisador. Os pontos a seguir podem ser tomados como diretrizes mais abrangentes e indicadoras dos principais elementos e das considerações que se aplicam à análise de discurso, conforme referencial teórico apresentado anteriormente.

4.3.4.1 Categoria de análise textual

Essa primeira dimensão é baseada na tradição de análise textual e linguística, denominada de “descrição”. Fairclough (2001) propõe uma abordagem do discurso em quatro itens de análise de textos: vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual (Quadro 6).

Quadro 6 – Categoria de Análise Textual

Práticas Discursivas	Objetivos
Vocabulário (Significado, Criação e Metáforas)	Identificar o Significado das palavras, a Criação de palavras e as Metáforas; Trata principalmente das palavras individuais.
Gramática (Transitividade, Tema e Modalidade)	Trabalhar com a transitividade (função ideacional da linguagem), tema (função textual da linguagem) e modalidade (função interpessoal da linguagem); Trata das palavras combinadas em orações e frases.
Coesão	Mostrar de que forma as orações e os períodos estão interligados no texto; Trata da ligação entre orações e frases.
Estrutura textual (Polidez, <i>Ethos</i>)	Descrever as características gerais, o funcionamento e o controle das interações; Trata das propriedades organizacionais de larga escala no texto.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001, pp.103 a 106)

4.3.4.2 Categoria de análise das práticas discursivas

A segunda dimensão é baseada na tradição de análise da prática social em relação às estruturas sociais, quando as pessoas produzem e aprendem procedimentos compartilhados consensualmente, denominada “interpretativa”, pois é uma dimensão que trabalha com a natureza da produção e interpretação textual. É organizada em três processos de análise: produção, distribuição e consumo textual (Quadro 7).

Quadro 7 – Categoria de Análise das Práticas Discursivas

Práticas Discursivas	Objetivos
Produção de texto (Intertextualidade e Interdiscursividade)	Especificar os tipos de discursos que estão sob análise e, que outros textos estão delineando na constituição do texto da amostra, e como isso acontece. “É a amostra discursiva relativamente convencional nas suas propriedades interdiscursivas ou relativamente inovadora?” (FAIRCLOUGH, 2001, p.283).
Distribuição do texto (Cadeias intertextuais)	Especificar a distribuição de uma amostra discursiva através da descrição das séries de textos nas quais ou das quais é transformada. “Que tipos de transformação essa (esse tipo de) amostra discursiva sofre?” (FAIRCLOUGH, 2001, p.284).
Consumo do texto (Coerência)	Considerar as implicações interpretativas das propriedades intertextuais e interdiscursivas da amostra. “Esta amostra recebe leituras resistentes? De que tipo de leitor?” (FAIRCLOUGH, 2001, p.284).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001, p.283-284)

4.3.4.3 Categoria de análise das práticas sociais

A terceira dimensão é baseada na tradição interpretativa considerando a prática social como produto das pessoas, cujo objetivo é especificar “a natureza da prática social onde a discursiva é uma parte” (FAIRCLOUGH, 2001, p.289), explicando a razão desta prática hegemônica, e seus efeitos sobre a social (econômica, política, cultural). Toda esta dinâmica esta organizada em três elementos de análise: matriz social do discurso, ordens do discurso e efeitos ideológicos e políticos do discurso (Quadro 8).

Quadro 8 – Categoria de Análise das Praticas Sociais

Elementos de Análise	Objetivos
Matriz social do discurso	“[...] especificar as relações e as estruturas sociais e hegemônicas que constituem a matriz dessa instância particular da prática social e discursiva; como essa instância aparece em relação a essas estruturas e relações [...] que efeitos ela traz, em termos de sua reprodução ou transformação?” (FAIRCLOUGH, 2001, p.289-290).
Ordens do discurso	“[...] especificar o relacionamento da instância da prática social e discursiva com as ordens de discurso [...] e os efeitos de reprodução e transformação das ordens de discurso para as quais contribui.” (FAIRCLOUGH, 2001, p.290).
Efeitos ideológicos e políticos do discurso	Identificar os efeitos ideológicos e hegemônicos no discurso: conhecimento, crenças, relações sociais e identidades sociais, “eu”. (FAIRCLOUGH, 2001, p.290).

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Fairclough (2001, p.289-290)

A ACD como abordagem teórico-metodológica será entendida como um direcionamento que, durante os caminhos percorridos pela pesquisa, ganhará consistência e corpo a partir das revisões periódicas dos dados, das análises e de fatos novos que forem surgindo, buscando nos resultados confirmar os objetivos propostos pela pesquisa.

4.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Tanto o método quanto as técnicas utilizadas na pesquisa estiveram estritamente relacionados com o objeto de estudo, ao problema a ser estudado, às proposições que se desejava confirmar e ao tipo de público com que se teve em contato. Segundo Lakatos (2007), nas pesquisas, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma única técnica, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinada pesquisa, e que se configure num procedimento para coleta de dados.

Assim, os instrumentos de coleta de dados aplicados nesta pesquisa foram a revisão da literatura ou levantamento bibliográfico, entrevista semiestruturada, observações (formais e informais), e pesquisa documental.

a) Revisão da literatura ou levantamento bibliográfico

A pesquisa foi desenvolvida com base na literatura da área de Administração, constituído por livros e artigos nacionais e internacionais entre os anos de 1999 e 2009, respeitando sempre o rigor teórico e analítico da pesquisa.

b) Entrevista semiestruturada

A entrevista é uma técnica utilizada para se obter mais informações a respeito de um determinado assunto por meio da interação entre duas pessoas ou mais, de maneira profissional.

Para a realização da coleta de dados, foram identificados e entrevistados: a alta administração, o gestor da área de Recursos Humanos, o gestor da área de Consultoria Interna e oito consultores internos (conforme exposto no item 3.4.4), compondo uma amostra de onze profissionais.

Para a identificação dos sujeitos da pesquisa, primeiramente foi necessário que o proprietário da organização concordasse e definisse a figura do gestor de Recursos Humanos como representante articulador entre os contatos com as pessoas que poderiam fazer parte da pesquisa e autorizasse o início dos trabalhos.

Em concordância com os objetivos e cronograma da pesquisa, o gestor de Recursos Humanos passou então a formalizar o contato com o gestor da área de consultoria interna para o início das entrevistas com os consultores internos. O local e horário para a realização foi definido pelo gestor da área de consultoria, de acordo com as possibilidades de agenda profissional.

As entrevistas foram gravadas garantindo a fidelidade das informações e seguiram um roteiro pré-definido com perguntas abertas pré-determinadas e dirigidas aos participantes previamente escolhidos pelo representante da organização, cujo roteiro encontra-se no Apêndice A. Contudo, a escolha por questões abertas foi pertinente, pois o roteiro durante algumas entrevistas puderam ser alterados, proporcionando aos entrevistados a liberdade e as condições para responder, apontar suas opiniões e até apresentar suas próprias interpretações sobre determinados fatos, sem a necessidade de ficar preso às questões fechadas.

O teor desta investigação foi a obtenção de dados concernentes as práticas de treinamento, vistas como mecanismo disciplinar e a articulação com os mecanismos de regulação das relações entre a organização e seus consultores internos.

O período em que foram realizadas as entrevistas compreenderam os meses de agosto, setembro e outubro de 2010. Quanto ao local, foram realizadas nas dependências da organização, mais precisamente na sala de reuniões do andar onde está localizado o departamento de Consultoria Interna, garantindo-se que a coleta de dados fosse realizada de forma confiável atendendo-se ao rigor do procedimento em pesquisa de campo.

Este procedimento teve uma duração média de 30 (trinta) minutos cada e estas entrevistas foram devidamente autorizadas. As entrevistas, os detalhes dos locais, dia e horário estão apresentados no caderno de campo.

A entrevista com a alta administração e o gestor de Recursos Humanos teve como finalidade a identificação das expectativas e das percepções quanto a gestão das práticas de treinamento na organização. Quanto ao gestor da Consultoria Interna e os consultores internos, o propósito foi analisar a diversidade de compreensão quanto ao treinamento como mecanismo disciplinar e também como mecanismo de regulação da relação entre eles e a organização. As entrevistas com o consultor interno (preliminares e de profundidade)

estiveram no centro da nossa atenção, por representar o sujeito principal das práticas de treinamento na organização e por ser ele o interlocutor da organização diante de seus clientes externos.

De forma literal, essas entrevistas foram também observadas, transcritas e passaram por organização dos discursos tomando-se o cuidado para preservar o sentido do texto. Em seguida, fizeram-se a codificação e a seleção de amostras do *corpus* e a decomposição em categorias ou traços particulares, conforme identificado no capítulo 4, para a devida análise e interpretação dos dados.

c) Pesquisa documental

Os documentos podem ser de dois tipos: fontes primárias ou secundárias. As primárias referem-se a dados históricos, bibliográficos e estatísticos, documentação pessoal, entre outros. As fontes secundárias são informações extraídas da imprensa em geral e de obras literárias (GIL, 2006), ou seja, conteúdos públicos em relação ao tema e seus adjacentes.

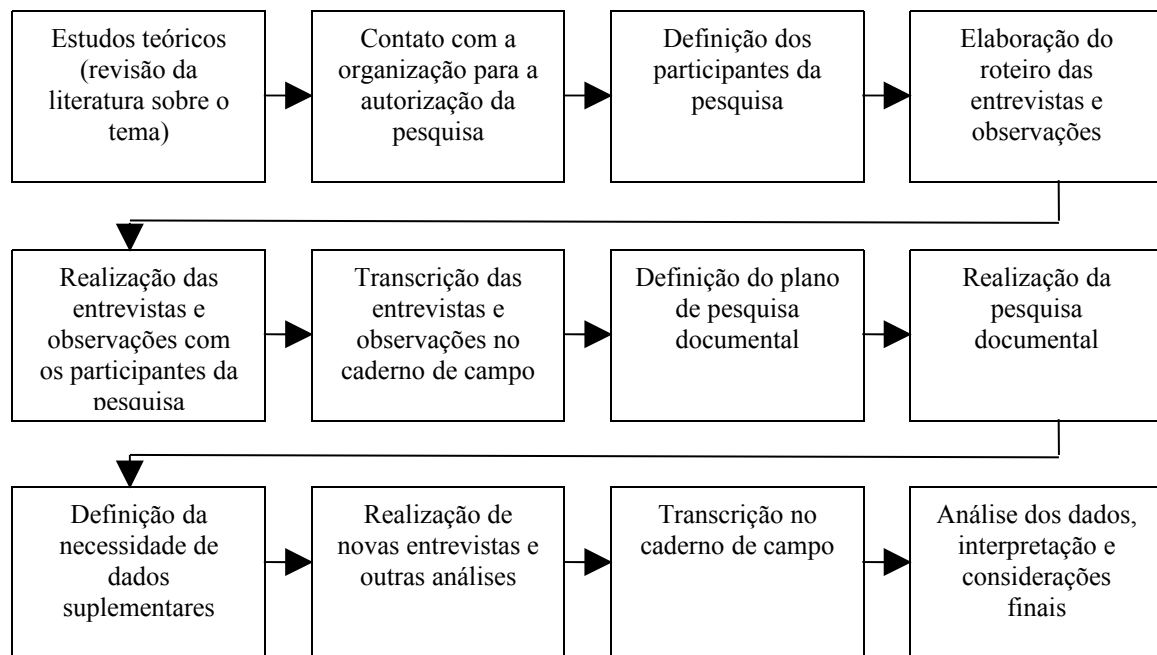
As informações pertinentes ao escopo da pesquisa foram coletadas em documentos oficiais da organização, como por exemplo, registros de políticas, normas e procedimentos que retratam as práticas, “antes”, “durante” e “após” o treinamento.

Com essas ações, a pesquisa documental permitiu ter acesso a vários documentos e registros úteis para a compreensão das normas que definem as práticas de treinamento. Logo, a análise dos documentos também proporcionou elucidar as práticas de gestão de treinamento e sua articulação com os mecanismos de regulação da organização.

4.5 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

O objetivo é descrever de maneira sistematizada as etapas realizadas pela pesquisa que serviram de base para a coleta, análise e interpretação dos dados e considerações finais. Conferiu-se um tratamento seletivo às etapas, focalizando um fluxo coerente de acordo com as escolhas teórico-metodológicas (Figura 8).

Figura 8 – Descrição das Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa da pesquisa esteve centralizada nos estudos teóricos, na revisão da literatura da base de dados de administração nacionais e internacionais, nos aspectos de contribuição ao tema proposto, principalmente aos relacionados ao objeto de estudo.

Na etapa seguinte fez-se contato com a organização e foi solicitada a autorização para que a pesquisa fosse realizada. Apresentaram-se os objetivos e as questões relevantes da pesquisa para análise e comentários pelas pessoas responsáveis. Após a autorização, a alta administração destacou o responsável pela área de Recursos Humanos para que fizesse a ponte entre o pesquisador e a organização. Passou-se, então, em conjunto, a definir quais os funcionários poderiam representar a amostra necessária para as entrevistas da pesquisa. Desde o início, o objetivo foi entrevistar a alta administração, o gestor de Recursos Humanos, o

gestor da área de Consultoria Interna e os funcionários “consultores internos” que representam maior parcela de investimento em treinamento da organização.

No tempo em que o pesquisador elaborava o roteiro das entrevistas, o representante da organização fazia o agendamento com as pessoas para a realização das entrevistas. A coleta dos dados primários foi por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas, com a finalidade de obter respostas amplas e com certa espontaneidade, que pudessem contribuir melhor aos objetivos da pesquisa, e com a utilização de gravador de voz que oferece condições de coleta de informações na íntegra. Nesta fase, foram ouvidas *in loco* todas as pessoas definidas *a priori*, exceto quanto aos consultores internos, que, dos dez pertencentes ao quadro de funcionários, dois estiveram ausentes por motivos variados nas datas e horários previamente agendados e estabelecidos pelo gestor de Recursos Humanos. Além disso, o pesquisador aproveitou todos os momentos em que esteve diante dos pesquisados, para observar e anotar detalhes de comportamento que pudessem também contribuir para o entendimento e análise das informações prestadas.

A seguir, as entrevistas e observações realizadas foram transcritas para o caderno de campo do pesquisador, buscando retratar a fidelidade das respostas recebidas pelos funcionários da organização. Tal procedimento priorizava explorar além das respostas, pausas, interrupções, silêncios e outros acontecimentos que propiciassem ao pesquisador o complemento da análise sobre determinado fato descrito no momento. É importante destacar que em nenhum momento, foi introduzida qualquer idéia que não fosse aquela expressada pelos entrevistados.

Após essas transcrições, passamos a definir o plano para a coleta dos dados secundários sobre as práticas de treinamento da organização. A pesquisa documental foi realizada em documentos oficiais da organização que retratavam as práticas de treinamento (antes, durante e após), documentos estes cedidos pelo funcionário da área de Recursos Humanos.

Ressalta-se que, em determinados momentos da transcrição das entrevistas, houve problemas no áudio de alguns entrevistados: abafamento da voz, ruídos externos que dificultaram a audição, entre outros fatores. Desta forma, foi necessário o agendamento de novo período para que o pesquisador pudesse complementar a entrevista inicial com os

envolvidos, e poder cumprir com o objetivo de buscar a fidelidade das informações, sem com isso, comprometer o resultado da pesquisa. O quadro 9 foi elaborado com a finalidade de discriminar as fontes de pesquisa e respectivos objetos de análise.

Quadro 9 – Fontes de Pesquisa e Objetos de Análise

FONTES	OBJETOS
Entrevistas semi-estruturadas com utilização de roteiro e gravador de voz	Alta administração, gestor de Recursos Humanos, gestor da área de consultoria Interna, consultores internos.
Observações do pesquisador	Nas dependências da organização, <i>in loco</i> com os pesquisados.
Pesquisa documental	Documentos oficiais da organização: a) Procedimento “Treinamento de Colaboradores” b) Procedimento “Levantamento de Necessidades de Treinamento” c) Procedimento “Solicitação de Treinamento” d) Procedimento “Atendimento ao Cliente 2010” e) Formulário “Avaliação de Treinamento” f) Formulário “Avaliação da Eficácia do Treinamento” g) Documento “Diretrizes da Avaliação de Desempenho”

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluídas as etapas da pesquisa de campo (entrevistas, observações e pesquisa documental), partiu-se para a análise dos dados (conteúdo e discurso), interpretações e considerações finais.

4.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, a fase seguinte foi de análise das informações e a apuração das evidências obtidas. Gil (2006) afirma que a análise e interpretação são processos distintos, porém relacionados de certo modo, que envolve a organização criteriosa dos dados para que as respostas às questões surjam naturalmente.

Para tornar o procedimento mais preciso, iniciamos com a consolidação das categorias para delimitar o problema e os objetivos da pesquisa, as quais foram identificadas no referencial teórico e se destacaram ao longo da análise dos dados coletados, pela relevância e estrutura dos argumentos estudados.

Portanto, as principais categorias de análise apresentadas neste estudo são os mecanismos de disciplina e os mecanismos de regulação (Quadro 10), tendo o referencial teórico como base inicial de conceitos para a primeira classificação dos dados, que considerou aquilo que está expresso (documentos e entrevistas), e tácito no discurso (os silêncios, as pausas e entrelinhas).

Como resultado, elaboramos ainda, um conjunto de categorias em componentes secundários, buscando ultrapassar a mera descrição, em um esforço de abstração, estabelecendo conexões e relações que apontem para explicações e interpretações acerca dos objetivos deste trabalho.

Quadro 10 – Categorias de Análise (Mecanismos de Disciplina e Regulação)

CATEGORIAS PRINCIPAIS	CATEGORIAS SECUNDÁRIAS
<p>MECANISMOS DE DISCIPLINA (MDISC)</p> <p>* Características centrais das práticas de treinamento que demonstram a disciplina através das normas pré-estabelecidas pela organização, para dominar o indivíduo e seu comportamento no espaço fechado, através de vigilância constante e registros permanentes (FOUCAULT, 1987; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 1995, p. 28 a 33).</p>	<p>a) Práticas de Treinamento (PraTre) – Evidências sobre as normas determinadas e procedimentos adotados pela organização para gerenciar o sistema de qualidade total, e exigir competências dos consultores às suas necessidades (BORGES-ANDRADE, BASTOS, GONDIM e MELO, 2006; ABNT NBR ISO 10015, 2001; FOUCAULT, 1987; GORDON, 1991, p.28 a 34).</p> <p>b) Normas Pré-estabelecidas (NorPré) – Evidências que demonstrem o consultor interno atrelado ao ambiente da organização e as relações de poder que imperam no espaço fechado (FOUCAULT, 1987; ALCADIPANI, 2005, p.28 a 33).</p> <p>c) Gerenciamento Formal e Informal (GerFI) – Evidências sobre o controle gerencial, através de instrumentos formais e informais, e vigilância sobre o desempenho dos consultores internos (FOUCAULT, 1987; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 1995, pp.31-32).</p> <p>d) Padronização de Conduta Individual (PadrCondInd) – Evidências sobre a ação da norma sobre o consultor interno, tornando-o obediente da normalidade definida a priori (FONSECA, 1995, p.32).</p>
<p>MECANISMOS DE REGULAÇÃO (MREG)</p> <p>* Características centrais dos mecanismos de regulação, que respeita a hierarquia, ao mesmo tempo em que se preocupa em conduzir o coletivo, se preocupa também com cada indivíduo desta população (GORDON, 1991).</p> <p>Aspectos importantes sobre a interação do indivíduo, não através de normas pré-estabelecidas apenas, mas através da busca por diferentes tipos de normalidades e depois agir e combater as que estiverem distantes do que foi definido como média normal (FOUCAULT, 1995, 1999a, 1999b, MOTTA e ALCADIPANI, 2003; ALCADIPANI, 2005; TONELLI e ALCADIPANI, 2004; MOTTA, 1979, p. 28 a 40).</p>	<p>a) Prática da Norma (PrNor) – Evidências que demonstrem a prática da norma como um mecanismo que regula a conduta da equipe de consultores, não através de regras e procedimentos pré-estabelecidos (FONSECA, 2001; TONELLI e ALCADIPANI, 2004, p.39).</p> <p>b) Monitoração (Monit) – Evidências sobre o controle que intervém na recuperação da individualidade dos consultores internos, por meio de mecanismos de segurança a partir de probabilidades e estatísticas (MOTTA e ALCADIPANI, 2003, p.39).</p> <p>c) Padronização de Conduta Coletiva (PadrCondCol) – Evidências que demonstrem a ação da norma sobre a equipe de consultores internos, mediante mecanismos que ajam de tal maneira que se obtenham estados globais de equilíbrio e de regularidade (FOUCAULT, 1999b; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 2001, p.39).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Foucault (1987, 1995, 1999a, 1999b), Motta e Alcadipani (2003), Alcadipani (2005), Tonelli e Alcadipani (2004), Motta (1979), Fonseca (1995, 2001), Borges-Andrade, Bastos, Gondim e Melo (2006), ABNT NBR ISO 10015, (2001).

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise de conteúdo e análise de discurso, identificadas a partir do resultado das entrevistas, observações e pesquisa documental. Ao término de cada categoria de análise (principais e secundárias), é apresentado um quadro síntese da análise dos dados empíricos que fundamentam o relacionamento entre os constructos teóricos.

5.1 MECANISMOS DE DISCIPLINA

Os documentos observados demonstram em seus objetivos a preocupação do sistema da qualidade (gestores) quanto à padronização de procedimentos, acompanhamento e orientação para a melhoria das atividades dos funcionários:

- a) **“Treinamento de Colaboradores”**: procedimento que cria diretrizes para implementação, manutenção e melhorias, no desenvolvimento de competências do pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto, através de fornecimento de treinamento ou outras ações para satisfazer essas necessidades de competência.
- b) **“Levantamento de Necessidades de Treinamento”**: procedimento onde os gestores levantam as lacunas de competências e determinam as necessidades de treinamento dos funcionários. O treinamento procura garantir as competências necessárias para o desempenho da função, e determinam ações para a sua execução.
- c) **“Solicitação de Treinamento”**: procedimento que cria o formulário padronizado onde os gestores preenchem e solicitam o desenvolvimento de competências, através da prática de treinamento.
- d) **“Atendimento ao Cliente 2010”**: procedimento que roteiriza a atividade do consultor interno quanto ao atendimento ao cliente.
- e) **“Avaliação do Treinamento”**: formulário padronizado de preenchimento “obrigatório”, onde o funcionário avalia o treinamento tão logo termine, e seguindo os critérios definidos *a priori*.

f) **“Avaliação da Eficácia de Treinamento”**: formulário padronizado onde o gestor preenche e avalia o índice de eficácia do treinamento no trabalho e o grau atingido dos objetivos propostos no planejamento organizacional.

g) **“Avaliação de Desempenho”**: relatório padronizado onde o gestor aponta os resultados individuais de treinamento e de desempenho no trabalho.

Os documentos proporcionaram as idéias centrais das práticas de treinamento, destacando-se preponderantemente a disciplina nas normas pré-estabelecidas, com evidências de dominação da organização sobre o indivíduo e seu comportamento no espaço fechado, além de vigilância constante e registros permanentes (FOUCAULT, 1987; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 1995).

5.1.1 Práticas de Treinamento

De acordo com os documentos que compõem as diretrizes e normas de treinamento, constatou-se que se trata de um processo padronizado, funcionalmente racional e inserido no planejamento do sistema da qualidade da organização. Este processo ganhou mais importância quando a empresa passou pelo programa de certificação ISO 9000, onde o foco dos controles gerenciais recaiu com maior intensidade sobre o trabalho dos consultores internos.

Esta análise ficou evidente em dois momentos na pesquisa. O primeiro momento foi a partir do documento “Treinamento de Colaboradores”, constatando-se o papel principal do gestor na evolução, adequação e comprovação do aprendizado aplicado no trabalho, atendendo aos objetivos organizacionais. Ou seja, as evidências comprovam que a empresa se utiliza destas diretrizes para determinar regras e procedimentos quanto à manutenção e melhorias no desenvolvimento das competências dos funcionários:

✓ “[...] *todos os gestores e colaboradores devem garantir que sejam seguidas.*”

✓ “*Treinamento: ferramenta que a organização utiliza para capacitar e desenvolver competência [...]*”

- ✓ “[...] orientar os funcionários sobre as rotinas e atividades da execução e fornecimento do serviço, evidenciado o treinamento [...]”
- ✓ “O funcionário será considerado apto se atender os requisitos e qualificação do cargo e mostrar-se capaz de executar as atividades da função satisfatoriamente, sendo avaliado parcialmente [...]”
- ✓ “Serão considerados treinamentos para atender as necessidades de competências [...], seguidos das evidências para efeito de registro [...]”

O segundo momento foi quando os consultores relataram que conhecem o procedimento em suas determinações, e acreditam no processo:

- ✓ “Conheço sim. É um procedimento que está disponível no site da empresa.”
- ✓ “Somos convocados e depois do treinamento, nós preenchemos uma avaliação [pausa], e daí nós seguimos direitinho a norma para não termos complicações futuras.”
- ✓ “Bem [pausa] nós somos convocados e temos que cumprir as tarefas em função daquilo que recebemos de treinamento.”
- ✓ “Creio que é uma forma da empresa saber se nós estamos aprendendo realmente.”
- ✓ “Acredito que seja para nós crescermos na empresa. Uma coisa assim de aprender para melhorar o nosso trabalho, e poder atender melhor o cliente.”

Além dos consultores, o gestor da área de Consultoria também se manifesta, e apresenta a sua maneira de entender o procedimento:

- ✓ “Nosso intuito quanto às diretrizes de treinamento foi de criar um procedimento orientado para o desenvolvimento dos nossos colaboradores, e de certa forma, evitar interpretações diferentes sobre o mesmo trabalho [...]”

✓ “[...] nós aqui acompanhamos diariamente as mudanças que acontecem no mundo trabalhista, e procuramos fazer com que os consultores estejam treinados para atender a demanda de ligações dos clientes.”

✓ “Eles precisam seguir as determinações, e são avaliados periodicamente por isso.”

O gestor está diariamente analisando o desempenho dos consultores através de sistema informatizado, o que garante um controle em tempo real dos atendimentos realizados. Observou-se um dispositivo inserido na tela do computador, conhecido internamente como “farol”, que mostra a situação de todas as ligações atendidas e em espera:

✓ “[...] desenvolvemos um dispositivo informatizado que controla as ligações recebidas, atendidas e em espera [...]”,

✓ “O sistema aponta desde uma ligação que está na fila de espera no tempo de tolerância, até o ponto crítico onde o cliente já esteja esperando tempo demasiado. Neste momento, temos um problema que precisa ser resolvido com a máxima urgência.”,

✓ “É importante que todos nós saibamos que o cliente não pode esperar [pausa] para ter o seu problema com o sistema resolvido.”

Na fala da alta administração, observou-se um discurso de contentamento com os resultados obtidos pela equipe de consultores internos:

✓ “[...] vimos que o treinamento intensivo dos consultores internos tem demonstrado resultados satisfatórios para a nossa empresa. Mais do que isso, estamos conquistando cada vez mais clientes através do trabalho eficiente destas pessoas.”

Um contentamento expresso pela conquista de clientela e pelo cumprimento das diretrizes do planejamento organizacional.

Os termos “*treinamento intensivo*”, “*resultados satisfatórios*”, “*estamos conquistando cada vez mais clientes*” e “*trabalho eficiente*” demonstram o interesse primário no cumprimento de metas pré-definidas que, de acordo com os conceitos teóricos, são

utilizados para categorizar o indivíduo, exigir competências e extrair o máximo possível deles (Foucault, 1987), e as empresas também estruturam padrões de conduta e comportamento, quando adaptam as competências dos indivíduos às suas necessidades (Gordon, 1991).

5.1.2 Normas Pré-estabelecidas

Existe forte influência das normas no ambiente de trabalho. Essas normas, definidas *a priori* pelos gestores, criam laços de compromisso que atrelam o consultor interno ao ambiente organizacional. Por exemplo, nas determinações do procedimento “*Atendimento ao Cliente 2010*”, o consultor deve calcular o tempo que o cliente ficou esperando antes o respectivo atendimento e enquadrar o tempo às cores do “farol” que representa o *status* do processo naquele momento.

Observou-se que o consultor está envolvido tanto por essas cores quanto pelas marcações de tempo, que invariavelmente levam o corpo e a voz num movimento contínuo de aceleração. Além disso, o tempo de permanência no departamento aumenta, pois o atendimento ao cliente se torna mais importante do que suas próprias necessidades, comentado por um dos consultores:

✓ “[...] dependendo do dia, não dá nem tempo de ir ao banheiro direito, devido ao número de ligações que temos que atender [risos]”.

Isso se confirma no discurso do procedimento, por exemplo, ao verificar a ocorrência de espera acima do normal “*luz verde*”, o consultor dá o apoio necessário para “*agilizar o atendimento*”, ou quando a espera está acima do normal “*luz vermelha*”, “*todos*” os consultores passam “*a tratar seus contatos de forma ágil e objetiva, atendendo com maior brevidade sem afetar a qualidade do atendimento*”. Ou seja, ao mesmo tempo em que a norma se preocupa com o desempenho individual, se preocupa também em conduzir o coletivo às normalidades específicas (FOUCAULT, 1995, 1999a, 1999b, MOTTA e ALCADIPANI, 2003; ALCADIPANI, 2005; TONELLI e ALCADIPANI, 2004; MOTTA, 1979).

Outros relatos foram importantes para constatar a prática da norma:

- ✓ “[...] temos o indicador de espera do cliente no sistema, das ligações e é um controle do gestor e todos nós temos acesso, e a gente tem a nossa meta de ligações [pausa], o cliente não pode esperar uma quantidade e minutos na espera pelo atendimento.”
- ✓ “Na tela do computador aparece diariamente o farol de atendimento [...]”
- ✓ “A gente também tem a fila de espera, a gente vê o próximo [...]. A meta é sempre melhorar o tempo no atendimento e a qualidade do atendimento.”
- ✓ “[pausa] a gente tem um script que temos de seguir. O script nos mostra como atender o cliente, e é isso que nos é exigido [pausa], que prestemos atenção máxima neste documento.”
- ✓ “Existem normas e procedimentos que somos cobrados para seguir, e somos cobrados por isso.”
- ✓ “A empresa investe em treinamento e depois quer que a gente melhore e resolva o mais rápido possível os problemas dos clientes.”
- ✓ “Assim, a ouvidoria também é uma forma da empresa saber se estamos seguindo o procedimento [...]”

5.1.3 Gerenciamento Formal e Informal

O acompanhamento dos trabalhos dos consultores é feito periodicamente pelo gestor através de controles formais (relatórios, avaliação de desempenho). Nota-se que os relatórios e formulários destacam a necessidade de registros permanentes, conforme normas pré-estabelecidas pelo poder disciplinar (FOUCAULT, 1987).

Estes registros foram identificados nos diversos documentos apresentados pela empresa. No documento “*Treinamento de Colaboradores*”, fica evidente que o “*O funcionário será considerado apto se atender os requisitos de qualificação do cargo [...]*”

sendo avaliado parcialmente [...]. Serão avaliados os treinamentos que terão impacto no desempenho de atividades [...] através da Avaliação de Desempenho.”

No “*Levantamento de Necessidades de Treinamento*”, “*Os gestores dos departamentos são responsáveis por monitorar o atendimento das competências requeridas para o cargo [...]*”.

Ao término do treinamento, existe o formulário padronizado “*Avaliação do Treinamento*”, onde o funcionário é orientado a preencher e dar a sua opinião “*Agradecemos a sua presença neste evento e solicitamos a gentileza de preencher este formulário, pois sua opinião é essencial para o aperfeiçoamento do nosso trabalho*”. Entretanto, nota-se que no rodapé do formulário existe uma observação: “*A opção ‘não desejo avaliar’ não será considerada nos resultados dos indicadores.*”.

Apesar de iniciar o discurso envolvendo o funcionário com o apelo de que sua participação é fundamental para que o processo concretize-se, se choca com uma mensagem subliminar de poder, onde a não participação pode prejudicar os resultados dos indicadores.

Ficou evidenciado no relato de um consultor que o não preenchimento do formulário pode causar problemas para ele:

✓ “*Somos convocados e depois do treinamento, nós preenchemos uma avaliação [pausa], daí nós seguimos direitinho a norma para não termos complicações futuras.*”

A submissão do indivíduo às normas preestabelecidas, segundo Foucault (1987), são um mecanismo disciplinar, pois, além de submeter, torna o indivíduo disciplinado e obediente. A avaliação do treinamento produz um discurso de participação e envolvimento, porém, determina uma normalidade que impõe determinados comportamentos.

O formulário “*Avaliação da Eficácia do Treinamento*” destaca a quantidade de aprendizagem e aplicabilidade do treinamento na prática das atividades, avaliação de procedimento e conduta por parte do gestor. Nota-se que o formulário tem a finalidade de medir quantitativamente a eficácia desta prática. Entretanto, associa-se aos mecanismos de regulação da relação da organização com seus funcionários, pois não exclui o indivíduo, mas

procura conduzir a equipe de consultores por um tipo de procedimento, que regula diferentes tipos de condutas e depois age sobre as avaliações de desempenho que não atingem o esperado pelo gestor (ALCADIPANI, 2005; TONELLI e ALCADIPANI, 2004).

✓ “[...] preenchemos um formulário depois do treinamento para eles saberem qual a nossa opinião de todo o processo [...]”

✓ “Então, [pausa] logo que termina o treinamento, nós preenchemos o formulário de avaliação do treinamento, e lá anotamos diversas opiniões a respeito do andamento das informações recebidas pelo instrutor.”

✓ “[...] e no final de cada período, o gestor preenche um relatório para mostrar a nossa eficiência no atendimento ao cliente.”

✓ “Sei que existe a avaliação de desempenho que avalia o nosso trabalho, e depois o gestor comenta sobre o resultado individualmente.”

Por fim, a “Avaliação de Desempenho” apresenta o discurso do desenvolvimento profissional, mas sugere que o indivíduo se auto-desenvolva. Além disso, propõe que ele reflita sobre si próprio:

✓ “Desenvolvimento: É sobretudo auto-desenvolvimento - querer e buscar as melhores alternativas e [...]”.

O texto destaca que a decisão sobre a direção certa é dele, porém, o contexto mostra o contrário, que é a empresa quem traça as condutas e aponta para a direção que ele deve seguir “[...] disciplinar esforços na direção certa.”. Além desses controles formais, o gestor observa o trabalho dos consultores da “sua” sala de trabalho, um local estratégico e de visão abrangente.

Outro fator que contribui para a obtenção de informações sobre o desempenho dos consultores é o sistema informatizado “on line”. Na opinião do gestor da consultoria, o processo de informação apresenta-se como um dos melhores instrumentos utilizados no

processo de gerenciamento, caracterizando-se como um procedimento que consegue mostrar o *status* das chamadas abertas pelos clientes, e respectivos atendimentos, diariamente.

Esse controle gerencial causa a centralização do poder e acarreta a fragilização das relações profissionais no departamento. Isso se caracteriza como um instrumento de vigilância constante sobre o desempenho dos consultores internos (FOUCAULT, 1987; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 1995), pois o gestor além de observar *in loco* o movimento das pessoas, pode também contar com mais um aliado, a tecnologia, para este fim. Cabe ressaltar que os consultores atestam e contestam este controle, sendo que em alguns relatos, a pressão desta vigilância fica evidente, já outros dizem estar “*acostumados*” com esta presença diária.

✓ “*Embora nós tenhamos todos os indicadores de controle interno do trabalho, eu me sinto tranquila de estar fazendo o meu trabalho, e com certeza temos de seguir os procedimentos e processos, mas assim né, não me sinto assim [pausa] controlada ou [pausa] pressionada não [risos]*”.

✓ “*Olha [pausa] na minha percepção eu acho até bom sabe! Poderia ter mais controles, isso não me afeta, porque eu faço aquilo que fui contratado para fazer, mostrar o meu conhecimento do sistema para o cliente.*”

✓ “*A nossa meta é ficar atentos [...] existe o sistema onde o gestor acompanha os atendimentos. [...] Temos que ficar alertas com o farol de espera dos clientes, e o chamado que o cliente abre é o termômetro da nossa eficiência. Se o farol fica vermelho, aí é que a gente tem que correr para atender o mais rápido possível.*”

✓ “*Não existe uma pressão, já estou acostumado com isso, [pausa], mas nós temos que ficar atentos ao farol. A exigência está no cumprimento das nossas atividades, e creio que está bom [risos]*”.

✓ “*O gestor observa a gente da sala e pelo sistema também. Sei lá, é meio estranho esta vigilância constante, mas temos que conviver com isto assim mesmo.*”

O gestor confirma a necessidade de haver controles diários do atendimento ao cliente, pois, da mesma forma, a ouvidoria da empresa também controla ambos. Ele relata que também é avaliado pela alta administração quanto à eficácia do departamento:

✓ *“Fazemos o controle diário dos atendimentos. Não somente de cada ligação, mas também da performance do departamento no dia-a-dia. É importante acompanhar este trabalho porque nós somos também monitorados pelas ligações de clientes para a ouvidoria”*

✓ *“Aqui temos que relatar diariamente e por escrito, o desempenho do departamento.”*

5.1.4 Padronização de Conduta Individual

As decisões do gestor para adequar as competências dos consultores às demandas dos clientes permitem a ele determinar padrões de conduta que não se distanciem do sistema da qualidade. Esse sistema, apesar de determinar normas abrangentes, fragmenta-se em normas específicas de conformidade no trabalho.

No caso específico do departamento de consultoria, o documento *“Atendimento ao Cliente 2010”* é um fragmento do sistema da qualidade. Nele são descritos os procedimentos que *“o consultor”* deve seguir para atender com eficácia o cliente:

✓ *“Sempre que o seu telefone tocar [...] finalizando quando o consultor clicar na opção atender”; “Ao verificar esta ocorrência, o consultor de retaguarda dá apoio [...]”.*

Outro procedimento definido pelo gestor, porém não descrito na norma, é o trabalho do consultor quando ainda está no período de adaptação ou experiência no departamento. Ele é orientado a observar o trabalho de outros consultores mais “antigos” na empresa para obter experiência e segurança quando for atender um cliente.

Este procedimento, segundo o gestor:

✓ *“procura estabelecer um padrão de confiança entre os consultores, mantendo o ambiente do departamento acolhedor e os consultores comprometidos com os objetivos da empresa.”.*

O ponto positivo é que este procedimento promove e mantém a equipe entrosada, motivada e orientada, inclusive com apoio dos consultores:

- ✓ “[...] aqui nós damos apoio uns aos outros sempre que precisamos, independente de um ter mais tempo de casa do que o outro”

- ✓ “Cada um sabe da sua responsabilidade, e o gestor nos apóia e orienta individualmente para atingirmos os objetivos do departamento.”

- ✓ “Temos uma norma a seguir e cada um faz a sua parte direitinho [risos de satisfação]”.

Apresentamos em seguida a síntese das análises realizadas sobre os mecanismos de disciplina, as categorias de análise e as respectivas entrevistas realizadas na empresa (Quadro 11).

QUADRO 11 – Síntese da Análise dos Dados Empíricos – Mecanismos de Disciplina

Categorias Sujeitos	Práticas de Treinamento	Normas Pré-estabelecidas	Gerenciamento Formal e Informal	Padrão de Conduta Individual
Consultor 1	“[...] a gente tem todo tipo de treinamento individualmente e a gente tem uma avaliação [...]”	“[...] temos o indicador de espera do cliente no sistema [...] é um controle do gestor [...]; farol de atendimento [...]”	“[...] preenchemos um formulário depois do treinamento [...]; “[...] com certeza temos de seguir os procedimentos e processos [...]”.	“Acho que é uma exigência normal do gestor depois que tivemos o treinamento .”
2	“[...] nós somos convocados e temos que cumprir as tarefas em função daquilo que recebemos de treinamento .”	“[...] a gente tem um script [...] e é isso que nos é exigido [...], que prestemos atenção máxima neste documento.”	“Poderia ter mais controles [...]”	“Temos uma norma a seguir e cada um faz a sua parte direitinho[...].”
3	“ Somos convocados e depois do treinamento, nós preenchemos uma avaliação [pausa], e daí nós seguimos direitinho a norma .”	“ Existe a auditoria da qualidade, a ouvidoria também.”	“[...] o gestor preenche um relatório para mostrar a nossa eficiência [...]”; “[...] existe o sistema onde o gestor acompanha os atendimentos . [...]”; “[...] atentos ao farol ”	“[...] se eu não souber responder (a dúvida do cliente), a gente encaminha para o gestor e ele vê o que faz.”
4	“[...] aprender para melhorar o nosso trabalho , e poder atender melhor o cliente.”	“ Existem normas e procedimentos que somos cobrados para seguir , e somos cobrados por isso.”	“[...] a avaliação de desempenho que avalia o nosso trabalho [...]”; “O gestor observa a gente da sala e pelo sistema [...]”	“No dia-a-dia, temos regras do departamento que não podemos desviar a atenção .”
5	“A empresa investe em treinamento e depois quer que a gente melhore [...]”	“ Avaliação de desempenho anual [...] é uma forma de avaliar o nosso trabalho [...]”	“[...] pela quantidade de ligações e depois nos avalia .”	“Eu faço a minha parte [...]”
6	“ Funciona como qualquer outro treinamento .”	“[...] a ouvidoria também é uma forma da empresa saber se estamos seguindo o procedimento [...]”	“ Controles são os de atendimento pelo sistema .”	“ Nós não podemos deixar o sinal chegar no vermelho [...]”
7	“Recebemos treinamento dos módulos do sistema , [...] novas alterações”	“Temos uma norma e procedimento da qualidade que detalha tudo isso .”	“ As metas estão lá descritas passo-a-passo e somos orientados desde o início a seguir [...]”	
8	“ Tempo, agilidade e qualidade são as metas depois de qualquer treinamento aqui”	“A empresa tem isso como uma norma para conhecermos mais o sistema [...]”	“Mas isso já está explícito no procedimento do departamento.”	“Cada um sabe da sua responsabilidade , e o gestor nos apóia e orienta individualmente”
Gestor da Consultoria	“[...] acompanhamos diariamente [...], e procuramos fazer com que os consultores estejam treinados [...]”	“Temos uma diretriz principal do sistema da qualidade que determina todas as ações do processo.”	“Fazemos o controle diário dos atendimentos. [...] também da performance do departamento . [...] nós somos também monitorados [...]”	“O que é importante é que este procedimento interno procura estabelecer um padrão de confiança entre os consultores [...]”
Alta Adm.	“[...] treinamento intensivo dos consultores internos tem demonstrado resultados satisfatórios [...] estamos conquistando mais clientes através do trabalho eficiente [...]”	“Qualquer administração requer controles [...] os controles, relatórios e procedimentos são vitais para a empresa.”	“Nós orientamos que todos os gestores apóiem os funcionários e orientem o trabalho [...]”	“[...] o gestor é capaz de conduzir esforços para ter uma equipe unida .”
R.Humanos	“Somos responsáveis pela implementação desta diretriz na empresa toda.”	“[...] passamos as avaliações para os treinandos e gestores.”	“É um procedimento escrito onde os gestores analisam seus funcionários [...]”	“Temos um plano de carreira onde o funcionário se enquadra nos critérios [...]”

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 MECANISMOS DE REGULAÇÃO

Em relação à categoria mecanismos de regulação, observou-se em várias ocasiões a norma agindo sobre a conduta coletiva na organização. Foram características centrais que respeitam a hierarquia, ao mesmo tempo em que determinam procedimentos para a equipe de consultores, fazem-no também para cada consultor do departamento. Nota-se que a relação de poder não aparece somente como uma manifestação individualizada de padronização entre os indivíduos, mas como um intercâmbio das diferentes relações oriundas da dominação no ambiente da organização.

Outros aspectos importantes foram identificados nos documentos e relatados pelo gestor, sobre a interação do consultor, não através de normas e procedimentos pré-estabelecidos apenas, mas através do conjunto de avaliações do desempenho individual em diferentes períodos de tempo e, depois, agindo para combater os desempenhos individuais que estiverem fora das metas estipuladas de atendimento ao cliente.

Apesar de os documentos apresentarem a preocupação do sistema da qualidade (gestores), quanto à padronização de procedimentos, o texto do documento principal *“Treinamento de Colaboradores”* propicia outra interpretação que dialoga com os mecanismos de regulação, ou seja, além de fornecer diretrizes para *“[...] o desenvolvimento de competências do pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto através do fornecimento de treinamento [...]”*, complementa o texto, *“[...] ou outras ações para satisfazer essas necessidades de competência [...]”*.

Constatou-se que essas outras ações são determinadas especificamente em reuniões realizadas periodicamente pelo gestor com os consultores, expondo os acontecimentos, e procurando corrigir certos problemas individuais e coletivos.

Segundo o gestor:

✓ *“Tenho um trabalho difícil de procurar entender a causa de certos problemas que ocorrem com determinado consultor [...], diante deles, procuramos conversar em reuniões com a equipe, apontar as falhas no atendimento, e determinar o melhor caminho para seguirmos com o departamento.”*

Quanto aos relatos dos consultores:

- ✓ “[...] se a pessoa não trabalhar de maneira correta ou não cumprir as regras que tem de cumprir, vai refletir na sua avaliação de desempenho, e vai refletir depois no desempenho do departamento todo [...]”.
- ✓ “Conversamos em reuniões que são realizadas pelo gestor, sobre o desempenho de alguém e de toda a equipe [...], depois chegamos num consenso sobre como devemos trabalhar melhor e evitar que o problema volte a acontecer.”
- ✓ “O gestor nos comunica a respeito das coisas que acontecem e orienta um a um sobre o desempenho no departamento. Depois fala sobre as metas que devemos alcançar para chegarmos ao patamar ideal de atendimento.”

5.2.1 Prática da Norma

Na investigação sobre os mecanismos de regulação, reitera-se a forte influência das normas no ambiente de trabalho. Entretanto, além das definidas *a priori* pelos gestores, outras, de menor amplitude, porém reconhecidas pela empresa, são criadas e legitimadas pelos consultores. São normas que vão sendo incorporadas no dia-a-dia de trabalho, como emendas às tradicionais normas, e que influenciam positivamente no desempenho individual e coletivo dos consultores. Por exemplo, observou-se uma norma interna do departamento de consultoria que orienta o consultor na coleta de todas as informações prestadas pelo cliente no atendimento. A finalidade é descobrir lacunas de melhoria no sistema que facilitem a racionalização do trabalho, através das solicitações dos clientes externos. Em seguida, é reportado ao gestor para o devido encaminhamento interno.

Detectadas a possibilidade de melhoria no sistema e na rotina do cliente, o departamento de sistemas é acionado pelo gestor para verificar sua viabilidade. Caso seja, o gestor da consultoria é comunicado posteriormente e inicia-se o planejamento de treinamento para os consultores através do procedimento “*Levantamento de Necessidades de Treinamento*”.

Após o treinamento, os consultores entram em contato com os clientes para as devidas orientações sobre a atualização no sistema. Este processo já garantiu para a empresa a conquista de novos clientes e o reconhecimento por parte da alta administração pelos serviços prestados pelos consultores, conforme relatado anteriormente.

O gestor é enfático ao reconhecer que existe a probabilidade de se conquistar novos clientes pela satisfação dos atuais e pela indicação dos serviços para outros:

✓ *“São grandes as chances de um cliente satisfeito hoje recomendar os nossos serviços para outros clientes potenciais. Fazemos o possível para identificar estas chances de melhoria do sistema e propagar para o mercado.”*

Os consultores se manifestaram com satisfação pelo serviço inovador:

✓ *“Algumas vezes percebemos que a sugestão de um cliente pode ser trabalhada para que todos os outros se beneficiem [...] estamos sempre alertas as sugestões de melhoria do cliente.”*

✓ *“Os casos de melhoria é reportado para o gestor que comunica a possibilidade com o departamento de sistemas [...] já houve casos em que tivemos treinamento referente a melhoria sugerida pelo cliente. Isso é muito bom para os clientes, para a empresa e principalmente para nós do departamento.”*

Outra norma criada no departamento de consultoria diz respeito às metas de atendimento. Caso a meta do tempo médio de atendimento seja atingida, o gestor se reúne com todos os consultores e estipula benefícios ou regalias no trabalho. Esta estatística é resultado da definição do gestor e revisada periodicamente em reuniões com a alta administração e os consultores internos:

✓ *“A nossa meta está atrelada ao tempo e a qualidade do atendimento. Quanto mais pudermos garantir isso ao cliente, melhor será para todos nós do departamento”.*

Quanto ao absentéismo do departamento, existe uma norma que estipula um limite tolerável. Isso representa dois aspectos importantes na empresa na opinião do gestor: o primeiro orientado para a conscientização do consultor, que necessita se ausentar do posto de trabalho, ou seja, a ausência representa sobrecarga de trabalho para os demais do departamento naquele momento; o segundo, é o da possibilidade de conquista de todos por benefícios variáveis, que vai desde um *happy hour* em determinado final de dia, até a possibilidade de folgas intercaladas, como comenta o gestor:

✓ *“Tentamos influenciar a todos quanto à necessidade de conduta profissional. Sabemos da dificuldade que cada um tem, mas procuramos equacionar de maneira a motivar todos.”*

É importante destacar que, independentemente dessas conquistas, o gestor analisa aqueles que por ventura não tenham contribuído individualmente. Neste caso, são comunicados e orientados para não se desviarem dos próximos objetivos planejados.

De acordo com o referencial teórico, são evidências que demonstram a norma como um mecanismo que regula a conduta de certo grupo de pessoas, não através de regras e procedimentos pré-estabelecidos, apenas (FONSECA, 2001; TONELLI e ALCADIPANI, 2004).

O funcionário da área de Recursos Humanos confirma que a norma enfatiza o:

✓ *“[...] compromisso de todos da empresa em buscar melhorar suas práticas de trabalho, mas também do papel da organização em investir na qualificação e educação dos funcionários.”*

5.2.2 Monitoração

Seguindo a mesma linha de análise quanto à forte influência da norma no ambiente de trabalho, os controles gerenciais que acompanham o desempenho dos consultores internos, também proporcionam esta influência, mas também com influência de normas criadas em paralelo à disciplina. Muito embora os textos dos documentos que normatizam o treinamento possam apresentar rigidez na construção das idéias centrais, observa-se que o gestor em

diversas situações procura amparar-se de controles que buscam a participação das pessoas nas decisões internas, não deixando de respeitar a hierarquia imposta pelo sistema da qualidade.

Mesmo com o acompanhamento das atividades individuais dos consultores, através de instrumentos formais e padronizados, ao mesmo tempo em que a norma determina categoricamente ações gerenciais de monitoração para obtenção da eficácia do treinamento, determina também que o gestor defina ações para o desenvolvimento de aprendizagem e educação. Observou-se que o gestor utiliza de mecanismos de segurança como a estatística e as probabilidades para gerenciar a condução dos trabalhos da consultoria. O gestor relata:

✓ “[...] propomos aos consultores em reunião alguns parâmetros que representam a nossa capacidade de trabalho, e as tolerâncias mínimas e máximas, para que cada um entenda a sua importância no processo [...] cada dia que passa aprendemos uns com os outros e frequentemente estamos alinhando as expectativas do consultor às da empresa.”.

Em alguns casos específicos como o documento de “*Atendimento ao Cliente 2010*”, que apresenta a rotina em seu texto, o gestor controla a atividade através de estatística do tempo médio no atendimento. Essa média é acompanhada diariamente, por consultor e pela média geral do departamento. Incluem-se nesses controles estatísticos a quantidade de chamadas atendidas e finalizadas, as chamadas abertas na ouvidoria (reclamações e elogios) e o índice de satisfação dos clientes.

Por outro lado, a “*Avaliação de Desempenho*” é um documento padronizado pelo sistema, delimitando o papel do gestor na alteração dos parâmetros já determinados pela empresa:

✓ “A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que não dá muito espaço para o nosso real trabalho de gestor [pausa], os nossos controles internos respondem muito mais do que controles estáticos que apenas mostram uma fotografia de um determinado momento da trajetória do funcionário, [...] conseguimos a unidade da equipe com participação e envolvimento de todos, e para conseguir isso, é necessário acompanhamento diário.”.

5.2.3 Padronização de Conduta Coletiva

O mesmo sistema da qualidade que determina normas abrangentes, e fragmenta a norma em outras específicas de conformidade no trabalho, também padroniza a conduta da população de consultores internos. Se por um lado o documento *“Atendimento ao Cliente 2010”* descreve o a rotina individual do consultor, conforme o item 5.1.4, por outro lado, confere a equipe o papel de unir esforços para evitar que o atendimento não seja perdido, ou seja, quando a ligação do cliente estiver dentro da tolerância de sinal *“vermelho”*, *“[...] todos os consultores passam a tratar seus contatos de forma ágil e objetiva, atendendo com maior brevidade sem afetar a qualidade do atendimento.”*

No relato do gestor, nota-se este intercâmbio entre a preocupação com uma equipe coesa, determinada e comprometida com o desenvolvimento do trabalho:

✓ *“Acredito muito no trabalho em equipe e te digo, que mesmo recebendo a pressão frequente por resultados, nossa turma aqui não deixa de se esforçar para manter o nível de qualidade no atendimento. Um ou outro pode desviar do caminho, mas a equipe consegue dar a volta por cima e responder aos objetivos do departamento.”*

Portanto, torna-se evidente a ação da norma sobre a equipe de consultores internos, mediante mecanismos globais que ajam para obter estados globais de equilíbrio e de regularidade (FOUCAULT, 1999b; ALCADIPANI, 2005; FONSECA, 2001), e não comprometendo o desenvolvimento individual, ao contrário, nota-se que cada consultor procura aprender e ampliar suas competências pelo autodesenvolvimento:

✓ *“Tem horas que eu vou anotando no caderno todas as coisas que eu ainda não domino, e depois pesquisar com os outros para não ter mais dúvidas.”*

✓ *“Nosso trabalho requer empenho de todos, e muitas vezes um ajuda o outro para seguirmos em frente.”*

✓ *“A verdade é que aprendo sempre com as pessoas da área de sistemas, com o advogado que nos informa de tudo que acontece na área de RH, com os colegas, gestor, enfim, temos que trabalhar em conjunto para atingir os resultados esperados pelo gestor.”*

O funcionário da área de Recursos Humanos relata:

✓ *“Já estive presente em vários treinamentos, mas especificamente dos consultores, pude observar que eles se envolvem com o instrutor, procuram aprender e tirar suas dúvidas na hora [...], é comovente [pausa] ver a forma como certos consultores seguem as orientações no treinamento. É impressionante como o gestor consegue, mesmo não participando fisicamente do treinamento, fazer com que eles se dediquem. Cada um com a sua característica, eles se completam tanto nas dúvidas quanto nos comentários.”.*

Apresentamos em seguida a síntese das análises realizadas sobre os mecanismos de regulação, as categorias de análise e as respectivas entrevistas realizadas na empresa (Quadro 12).

QUADRO 12 – Síntese da Análise dos Dados Empíricos - Mecanismos de Regulação

Categories Sujeitos	Prática da Norma	Monitoração	Padrão de Conduta Coletiva
Consultor 1	“[...] se a pessoa não trabalhar de maneira correta ou não cumprir as regras, vai refletir na sua avaliação de desempenho [...]”	“[...] o gestor avalia a função de todos aqui e pela avaliação de desempenho.”	“[...] o que a gente acaba de aprender no treinamento é aquilo que a gente está praticando no dia-a-dia.”
2	“O gestor orienta coletivamente na reunião mensal e ele tenta pegar um ponto fraco de alguém e fala [...]. Temos uma norma a seguir [...]”	“[...] temos os indicadores da nossa área que o gestor faz e passa pra gente.”	“[...] termos aplicação no trabalho, aprender com os demais e sempre que tivermos dúvidas, [...] procurar esclarecer as dúvidas.”
3	“Algumas vezes percebemos que a sugestão de um cliente pode ser trabalhada para que todos os outros se beneficiem [...]”; “[...] já houve casos em que tivemos treinamento referente a melhoria sugerida pelo cliente.”	“Em reuniões mensais o gestor sempre pergunta para a gente se está tendo alguma dificuldade [...]”	“Além do treinamento, todos os dias nós recebemos e-mail do departamento jurídico que nos informa de todas as alterações [...] que a gente precisa saber.”
4	“A proposta do treinamento é que a gente aplique sim o que aprendemos.”	“[...] é um registro para uma avaliação se sabemos usar o conhecimento adquirido no treinamento.”; “Nós avaliamos o nosso trabalho e o gestor também. Depois o gestor conversa conosco para comparar as avaliações.”	“A verdade é que aprendo sempre com as pessoas da área de sistemas, com o advogado [...] com os colegas, gestor, enfim, temos que trabalhar em conjunto [...]”
5	“Depois do treinamento a gente tenta aplicar o mais rápido possível para o cliente [...]”	“Eu acho essa forma de colocar as cartas na mesa muito mais importante.”	“Nosso trabalho requer empenho de todos, e muitas vezes um ajuda o outro [...]”
6	“Existe uma data pré-determinada e a gente fica na sala recebendo instruções [...]”; “O treinamento já dá a entender que eu preciso reproduzir o conhecimento [...]”	“Quando acontece, a ouvidoria avisa que tem um problema [...]”	“Aqui a gente procura conversar quando um consultor atende um cliente com uma dúvida sobre alguma alteração no sistema.”
7	“Depois que a recepção passa a ligação pra gente, nós temos um tempo estipulado para atender o cliente.”	“O gestor nos comunica a respeito das coisas que acontecem e orienta um a um sobre o desempenho no departamento. Depois fala sobre as metas que devemos alcançar [...]”	“A gente senta para conversar sempre que temos algum problema e buscamos resolver aqui.”
8	“[...] temos que conhecer todo o sistema da empresa, desde o módulo básico de folha de pagamento até os outros [...]”	“Os indicadores são para nos ajudar a fazer sempre melhor.”; “Então o controle passa a fazer parte das nossas vidas.”	“Conversamos em reuniões que são realizadas pelo gestor, sobre o desempenho de alguém e de toda a equipe [...], depois chegamos num consenso [...]”
Gestor da Consultoria	“[...] procuramos conversar em reuniões com a equipe, apontar as falhas no atendimento, e determinar o melhor caminho para seguirmos [...]” “A nossa meta está atrelada ao tempo e a qualidade do atendimento.”	“[...] propomos alguns parâmetros, tolerâncias mínimas e máximas, para que cada um entenda a sua importância no processo [...]”. “A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que não dá muito espaço [...], os nossos controles internos respondem muito mais [...]”	“Um ou outro pode desviar do caminho, mas a equipe consegue dar a volta por cima e responder aos objetivos do departamento.” “Sabemos da dificuldade que cada um tem, mas procuramos equacionar de maneira a motivar todos.”
Alta Adm.	“O programa da qualidade foi e continua sendo uma necessidade para nós.”	“Eu sou da área de exatas e você sabe que não vivemos sem controlar nossa vida através de números.”	“[...] temos incentivado os funcionários a estudar, a procurar se desenvolver.”
R.Humanos	“[...] compromisso de todos da empresa em buscar melhorar suas práticas de trabalho [...]”		“[...] pude observar que eles (consultores) se envolvem, procuram aprender [...], é comovente [pausa] ver a forma como certos consultores seguem as orientações.”

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 ARTICULAÇÃO E DESARTICULAÇÃO ENTRE OS MECANISMOS

As práticas de treinamento foram caracterizadas neste estudo como um mecanismo disciplinar, onde o indivíduo está atrelado ao ambiente da organização e as relações de poder, dominação e disciplina, que imperam neste espaço fechado, padronizando atitudes e comportamentos as quais submetem este indivíduo às normas préestabelecidas (ALCADIPANI, 2005). Entretanto, outros aspectos foram identificados nas normas de treinamento e nos relatos dos entrevistados que comprovaram evidências de articulação e desarticulação entre a disciplina e mecanismos de regulação do relacionamento da organização e os funcionários. Esses aspectos se mostraram diretamente relacionados com a atuação do gestor na empresa.

A comprovação de articulação entre os mecanismos foi constatada no texto expresso das normas principais de treinamento que compõem o sistema da qualidade da empresa “Treinamento de Colaboradores”. Os gestores estipulam as regras, determinam conformidades de trabalho e orientam o fluxo das informações com foco nos objetivos organizacionais e na especialização da mão-de-obra. Os funcionários inseridos no contexto da norma são aqueles conduzidos na “*direção certa*” pelas mãos do gestor, onde são submetidos e controlados em sua individualidade (FOUCAULT, 1987), conforme os documentos observados:

- ✓ “*Treinamento de Colaboradores*” (**norma principal**)
- ✓ “*Levantamento de Necessidades de Treinamento*” (**norma**)
- ✓ “*Atendimento ao Cliente 2010*” (**norma**)

Por outro lado, as normas que estabelecem regras para o controle do desenvolvimento das competências das pessoas que afetam a qualidade do produto, indicam também a possibilidade de outras ações conjuntas que possam complementá-la e de satisfazer as necessidades destas competências. Já que gestores e funcionários são os responsáveis pela condução da diretriz de treinamento, surge então um elemento novo nesta prática: a capacidade do gestor e dos consultores de se relacionarem através da norma (reuniões, conversas, estatísticas e probabilidades, avaliação de desempenho, normas administrativas), com foco nos resultados da organização. De acordo com o resultado das análises, a mesma norma que disciplina e controla a individualidade no espaço fechado da organização, conduz também para uma convergência entre as diferentes relações de poder (disciplina e regulação).

Convergência esta demonstrada nos relatos anteriores, que descrevem a iniciativa do gestor de propor ações conjuntas, reconhecendo a importância do controle hierárquico pela norma, mas também legitimando outros controles que favorecem a prática coletiva, intervindo na recuperação da individualidade.

O gestor relata que procura entender a causa dos problemas individuais que ocorrem no ambiente de trabalho, mas procura não restringir suas ações aos assuntos individuais, e sim conversar com todos em reunião para buscar as falhas e determinar objetivos para o departamento. Além disso, propõe aos consultores parâmetros e tolerâncias de trabalho de acordo com a capacidade de cada um de produzir resultados. Da mesma forma, se torna enfático quando diz que as normas devem ser cumpridas, e que não somente os consultores são avaliados e controlados periodicamente em seus resultados por ele, mas ele também é alvo de avaliações e controles tanto pela ouvidoria quanto pela alta administração da empresa.

Os consultores se mostraram conscientes das normas de trabalho que devem seguir e procuraram não contestar tanto os seus propósitos nas entrevistas. Foram coerentes com os relatos do gestor quanto à importância da participação efetiva deles nos assuntos tratados em reuniões, que interferem diretamente no resultado do departamento. Falaram sobre conversas, reuniões e orientações individuais, mas também sobre metas individuais e coletivas determinadas pelo gestor da consultoria.

Quanto ao aspecto de atendimento ao cliente descrito na norma como uma rotina de atuação individualizada através de *script*, tempos e cores, confere também à equipe o papel de unir esforços quando o atendimento estiver comprometendo a normalidade, ou seja, a figura do “farol vermelho”, descrito nos relatos dos entrevistados, transforma a individualidade numa manifestação coletiva com foco na solução desta anormalidade.

O aspecto que apresenta desarticulação entre os mecanismos foi comprovado na análise da especificidade apresentada em certas normas que padronizam a atuação do gestor e dos consultores nas práticas de treinamento.

- ✓ “*Solicitação de Treinamento*” (**padronizado**)
- ✓ “*Avaliação do Treinamento*” (**padronizado**)
- ✓ “*Avaliação da Eficácia do Treinamento*” (**padronizado**)

A norma incentiva a prática do gestor como o condutor das ações de desenvolvimento e avaliação periódica do treinamento. Todavia, quanto aos documentos padronizados, notou-se que são normas específicas, contendo textos objetivos e de preenchimento obrigatório, dentre os quais o gestor e os consultores conseguem apenas expressar sua opinião através de um “roteiro” pré-estabelecido. Isso acarreta uma tensão que foi observada nas entrevistas e principalmente nos relatos do gestor quando se referiu a “*Avaliação de Desempenho*”:

✓ “*A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que limita o nosso trabalho de gestor [pausa], os nossos controles internos respondem muito mais que os controles estáticos que apenas mostram uma fotografia de um determinado momento da trajetória do funcionário, [...] conseguimos a unidade da equipe com participação e envolvimento de todos, e para conseguir isso, é necessário acompanhamento diário.*”

✓ “*Acredito muito no trabalho em equipe e te digo, que mesmo recebendo a pressão frequente por resultados, nossa turma aqui não deixa de se esforçar para manter o nível de qualidade no atendimento. Um ou outro pode desviar do caminho, mas a equipe consegue dar a volta por cima e responder aos objetivos do departamento.*”

A partir do relacionamento entre esses mecanismos, foi possível compreender que a prática de treinamento em si, vista como mecanismo disciplinar padronizado não dá conta de responder pelos resultados da organização através do trabalho dos consultores internos. Muito embora o treinamento seja o cerne das questões sobre capacitação, aprendizagem, desempenho do consultor e do atendimento ao cliente na organização estudada, outros aspectos mais abrangentes, apresentados no resultado das análises, representaram novas perspectivas sobre as relações de poder.

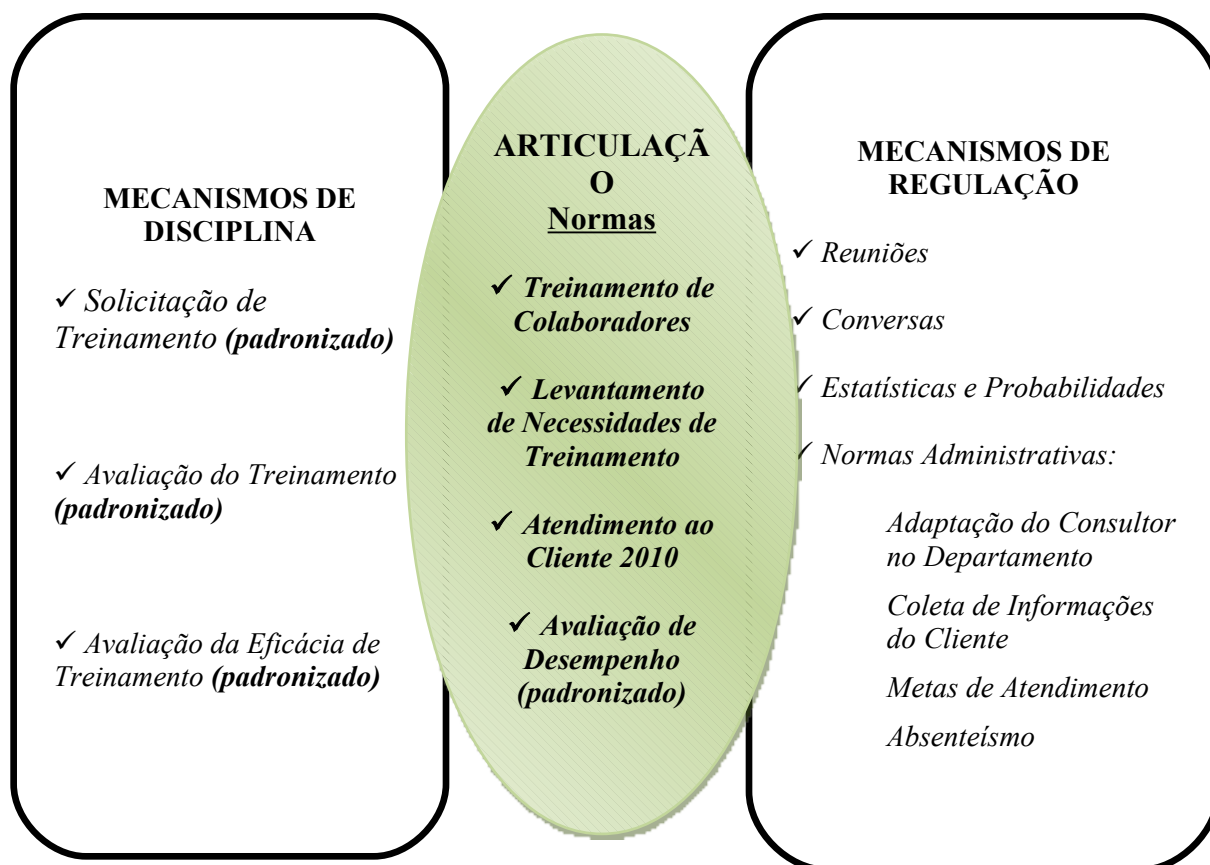
A relação de poder não se mostrou como uma manifestação individualizada de relacionamento entre os indivíduos, mas como uma interação das diferentes relações oriundas da dominação no ambiente da organização estudada. A ação sobre o indivíduo através de normas pré-estabelecidas pela organização para dominá-lo assim como seu comportamento. A ação da norma, ao mesmo tempo em que se preocupa em conduzir o coletivo, se preocupa com cada indivíduo dessa população, confirma aquilo que Foucault anunciava, ou seja, no ambiente onde se produzem relações de poder, também é um lugar de produção de

conhecimento e de saberes, e que a dinâmica desta relação é fruto da diversidade e da individualidade entendida pela organização.

Entretanto, quando Fonseca (2001) afirma que o ponto de convergência entre a disciplina e a regulação está na ação da norma, pôde-se constatar na organização que a mesma norma que articula os diferentes mecanismos de poder também provoca tensões e desarticulações. As evidências mostraram que as determinações contidas no texto das normas, oriundas do sistema da qualidade, são cumpridas sim, porém, mais do que simplesmente cumprir regras, elas são interpretadas e adaptadas à realidade das pessoas e do departamento da empresa.

Abaixo, o resumo das análises realizadas sobre as articulações e desarticulações entre as práticas de treinamento, vistas como mecanismos de disciplina, e as diretrizes de treinamento, vistas como mecanismos de regulação, do relacionamento da organização e os funcionários (Figura 9).

Figura 9 – Articulação e Desarticulação entre os Mecanismos



Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 ANÁLISE DE DISCURSO

De acordo com a proposta de investigar como na prática organizacional da empresa estudada constroem-se as articulações e desarticulações entre as práticas de treinamento, vistas como mecanismo que disciplina o indivíduo (normas e padronização de procedimentos de trabalho), e as diretrizes de práticas de treinamento, vistas como mecanismo de regulação (normas, padrões de conduta), das relações entre a organização e os funcionários, analisa-se criticamente o discurso proveniente dessas práticas, suas características e consequências para a organização e aos consultores internos.

A análise do discurso buscou entender a inter-relação dos textos expressos, dos relatos dos entrevistados e das observações do pesquisador com foco no gênero social das práticas de treinamento. Explorou-se, também, como os discursos adquirem significados por meio do intercâmbio entre texto, discurso e contexto, e de que forma eles contribuíram para a realidade da organização estudada. Segundo Fairclough (2003), a análise de discurso não deve ser entendida apenas como um método para pesquisas qualitativas de texto, mas a investigação de idéias, textos e práticas sociais que constroem uma realidade social.

A operacionalização da abordagem não foi entendida como um esquema ou como um procedimento fixo, padronizado, mas de orientação teórico-metodológica, pois segundo Fairclough (2001, p.275) a orientação é que existem abordagens diferentes conforme a estrutura de cada projeto e conforme a perspectiva de cada visão sobre o discurso. Entretanto, procurou-se seguir os três principais aspectos que devem ser observados para se fazer uma análise de discurso: seleção e organização dos dados (*corpus*) da pesquisa, a análise dos textos e interpretação das observações empíricas, e os resultados.

5.4.1 O *Corpus*

O *corpus* utilizado nesta análise constituiu-se de entrevistas com o gestor responsável pelo departamento de consultoria, oito consultores internos que atendem diretamente o cliente externo, trechos de documentos do sistema da qualidade referente às práticas de treinamento organizacional e observações durante a coleta dos dados.

5.4.2 Análise e Interpretação dos Textos

O sistema da qualidade que comanda o planejamento de melhorias da organização (do qual o treinamento é o gênero social) representa o ponto de partida para a criação de normas e procedimentos que administram o fluxo de trabalho e informações internas. Este sistema abrangente é dividido em subsistemas que, por sua vez, interferem menos nas decisões dos gestores de departamento. Dada a flexibilidade de ação para se criar normas alternativas de controle global, “[...] **ou outras ações para satisfazer essas necessidades de competência** [...]”. Porém, o gestor declara que é preciso cautela nas ações para não chocar com os interesses do sistema, pois ele também é avaliado pela ouvidoria e pela alta administração.

A prática de treinamento organizacional baseia-se sua argumentação no “*crescimento educacional, ampliação de conhecimentos, experiências e habilidades*”. Apóia-se na idéia e compromisso com o aprendizado contínuo, no “*desenvolvimento de competências do pessoal*” e na “*direção certa*” a seguir, ou seja, através do treinamento isso é possível, visto não apresentar no seu escopo, qualquer diferenciação entre os funcionários.

Os dados coletados nas normas indicaram que a aceitação da prática de treinamento pelos consultores e pelo gestor pode significar caminho viável ao encontro dos objetivos planejados pela organização, pois sua proposta é objetiva no que diz respeito a “*atender os requisitos de qualificação do cargo e a qualidade do produto*”. Logo, a organização reforça no texto o propósito de atender o sistema da qualidade em suas normas e procedimentos principais.

5.4.2.1 Intertextualidade

De acordo com Fairclough (2001) a intertextualidade é orientada para a produção dos textos, de como podem transformar textos anteriores, na combinação da voz do autor com outras vozes e reestruturar os já existentes (gêneros, discursos) para criar novos textos.

O objetivo foi analisar as ausências significativas no discurso e as vozes incluídas e excluídas dos textos. A partir do procedimento que define as diretrizes de treinamento,

observa-se através do texto extraído que o discurso objetivo trata do discurso de compromisso da organização com todos os funcionários quanto à qualificação:

✓ *“Para atingir os objetivos da qualidade **todos os funcionários são qualificados com base no treinamento**, habilidade, educação e experiência apropriadas. As exigências quanto a qualificação estão definidas no Manual de Cargos/função [...]”*

No *corpus* analisado, o trecho revela a preocupação em dar voz aos funcionários que são qualificados com base no treinamento. É preferível, segundo o texto, dar ênfase inicial para os funcionários em vez de destacar as exigências do procedimento. Na análise da intertextualidade do discurso, há um distanciamento metadiscursivo de seu próprio discurso, ou seja, como se fosse outro texto, que pode dar a ilusão aos funcionários de que estejam na frente da situação.

Texto 1

- *“Para atingir os objetivos da qualidade todos os funcionários são qualificados com base no treinamento, habilidade, educação e experiência apropriadas.”*

Texto 2

- *“As exigências quanto a qualificação estão definidas no Manual de Cargos/função [...]”*

Este procedimento fica disponível na *intranet* da organização e de consulta livre aos funcionários, como relatado pelo consultor, *“Conheço sim. As políticas de treinamento ficam na intranet da empresa e a gente tem disponível todos os procedimentos no sistema: matriz de treinamento, calendários e outros.”*

Em outra análise intertextual, identificou-se uma relação de negação, que se destaca com finalidade polêmica, dado que textos que possuam negação, rejeição, estão carregados de pressuposições, que também funcionam intertextualmente, incorporando outros textos somente para contestá-los ou rejeitá-los. Esta oposição de idéias reflete o relacionamento existente entre as normas disciplinares e de regulação, conforme relato do gestor:

✓ “A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que **não dá muito espaço para o nosso real trabalho de gestor** [pausa], os **nossos controles internos** respondem muito **mais do que** controles estáticos que apenas mostram uma fotografia de um determinado momento da trajetória do funcionário, [...] conseguimos a unidade da equipe com participação e envolvimento de todos, e para conseguir isso, é necessário acompanhamento diário.”

As práticas de treinamento, através do uso discursivo de comprometimento e participação de todos os funcionários no processo de qualificação profissional e educação, apresentam também outro discurso no mesmo texto – o de controle de regulação nega o discurso disciplinar presente nos procedimentos formais padronizados como forma de prática social, de acordo com o relato de uma consultora interna:

✓ “**Embora nós tenhamos todos os indicadores de controle interno do trabalho, eu me sinto tranquila** de estar fazendo o meu trabalho, e com certeza temos de seguir os procedimentos e processos, **mas assim né, não me sinto assim** [pausa] **controlada ou** [pausa] **pressionada não [risos]**”.

A consultora é envolvida pela norma hegemônica e disciplinadora, mas também nega o fato em si muitas vezes; neste caso, transparece o “medo” de expor sua individualidade perante o gestor. Então, é melhor concordar com o sistema do que ser penalizada pela sinceridade explícita. Outro argumento que sustenta a negação do discurso hegemônico:

✓ “Olha [pausa] na minha percepção **eu acho até bom sabe! Poderia ter mais controles, isso não me afeta, porque eu faço aquilo que fui contratado para fazer, mostrar o meu conhecimento do sistema para o cliente.**”.

O consultor interno utiliza o discurso do entendimento às razões da empresa (resultados) para caracterizar uma postura que nega o discurso de confronto, apesar de possuir representatividade na comunidade de funcionários.

No texto a seguir, nota-se que a organização utiliza da lógica dominadora da norma para aproveitar da individualidade dos funcionários. De acordo com o discurso, percebe-se a obrigatoriedade do consultor em possuir os requisitos de qualificação do cargo e, para tal, sabe que precisa ser avaliado.

✓ “**O funcionário será considerado apto se atender os requisitos de qualificação do cargo e mostrar-se capaz de executar as atividades da função satisfatoriamente, sendo avaliado [...]**”. O texto demonstra que o funcionário para sobreviver na empresa, precisa atender as exigências de qualificação no cargo. Em outra análise observamos o compromisso da empresa em garantir-lhe a qualificação no cargo após a avaliação de desempenho “positiva”.

Esta análise de discurso, apesar de termos apontado um número limitado de textos e comentários, leva-nos a consolidar os resultados da análise de conteúdo sobre as articulações e desarticulações entre os mecanismos de disciplina e regulação, provenientes das práticas de treinamento. Acredita-se que estas observações mostraram um lado ainda oculto na gestão de pessoas na organização estudada: um lado onde a norma tradicional e disciplinar, vista de cima, ainda se manifesta mais aos olhos incansáveis da competição e da busca por resultados financeiros do que com a mudança contundente da real inclusão de pessoas e vozes na prática social de um único departamento.

5.4.3 Resultados

Observamos que a norma transformou-se no principal resultado da análise de conteúdo e de discurso das práticas de treinamento, uma vez que os consultores internos e sua aproximação com os procedimentos foram suprimidos pela força do discurso hegemônico da organização e que, apesar de o gestor da consultoria e respectivos consultores apresentarem potencial para transformar o *status* dos procedimentos através de normas alternativas, o discurso majoritário se constituiu apenas de reforço aos meios tradicionais de gestão de pessoas.

É necessário salientar que, ao longo da análise, foram utilizados apenas alguns fragmentos extraídos do *corpus*, limitando a análise crítica de discurso. Contudo, a análise realizada permitiu inferir que o discurso das práticas de treinamento segue a linha disciplinar tradicional determinada pelo sistema da qualidade da organização, muito embora exista nessa organização um movimento implícito de aproximação dos consultores internos às normas tidas como “secundárias” definidas pelo gestor da área.

É importante destacar que ao longo da permanência do pesquisador no ambiente de trabalho da consultoria, observou-se que a prática de treinamento organizacional cedeu seu lugar à participação dos consultores em conversas, reuniões e na procura do gestor em compatibilizar esforços adicionais às tradicionais normas para conduzir as pessoas e o departamento aos resultados da organização. Esse movimento de intercâmbio interno entre a formatação de textos sistemáticos e os mais “flexíveis” foi capaz de criar uma identidade profissional e pessoal entre os consultores e o gestor, do ponto de vista da aceitação às normas e de vínculo coletivo de trabalho.

Procuramos com a análise do discurso, aumentar a nossa capacidade de compreensão sobre as práticas de treinamento e as articulações e desarticulações entre os mecanismos de disciplina e regulação, propostos neste estudo. Vale destacar que a tentativa de análise crítica de discurso aqui realizada possuiu o intuito de complementar a investigação sobre os constructos teóricos, e não afirmar que as mudanças na prática organizacional não são necessárias, muito pelo contrário, anseia-se por uma mudança transformadora na prática gerencial através do treinamento que represente perspectiva para novos estudos científicos.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi investigar como nas práticas de treinamento da organização estudada ocorrem articulações e desarticulações entre os mecanismos disciplinares e de regulação, no relacionamento da organização com os funcionários. Para atingir este objetivo, passamos a responder as questões de pesquisa e apresentar outros achados que emergiram no decorrer da análise dos resultados. Em seguida, os comentários sobre as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

6.1 Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos disciplinares?

Os resultados da pesquisa identificaram nas práticas de treinamento, suas principais características que determinassem os mecanismos disciplinares considerando-se a obra de Michel Foucault, principalmente quando encontramos no discurso das normas, a dominação de um sistema global (ISO) sobre os gestores e demais funcionários da empresa, garantindo que a norma seja seguida. Essa dominação ficou evidente na norma *“Treinamento de Colaboradores”* que, além de determinar diretrizes para a prática de treinamento, orienta o gestor a monitorar periodicamente a *“evolução, adequação e comprovação do aprendizado aplicado de forma a atender os objetivos planejados”*, de acordo com as competências requeridas, expressa na norma como a *“capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos”*.

Na norma específica da área de consultoria *“Atendimento ao Cliente 2010”* encontramos um sistema dominante de cores e tempos (farol) que enquadra o ritmo de trabalho dos consultores internos. O gestor relata que se trata de *“[...] um dispositivo informatizado que controla as ligações recebidas, atendidas e em espera [...]”*. Os consultores destacam que este dispositivo orienta os trabalhos de atendimento ao cliente e serve de roteiro para o desempenho individual e do departamento: *“Na tela do computador aparece diariamente o farol de atendimento [...]”*; *“[pausa] a gente tem um script que temos de seguir. O script nos mostra como atender o cliente, e é isso que nos é exigido [pausa], que prestemos atenção máxima neste documento”*.

Encontramos, também, nos procedimentos padronizados de “*Avaliação de Desempenho*” e nos relatórios e formulários herméticos, o objetivo de apontar falhas e aptidões individuais aos requisitos funcionais de competências, além da vigilância constante sobre o comportamento do consultor interno na estação de trabalho (ramal telefônico e departamento), seja por observação ou por sistema informatizado, evidenciando internamente o panóptico de Bentham, e externamente a ouvidoria da empresa, que cumpre o seu papel de monitorar o nível de satisfação e insatisfação dos clientes, ou seja, líderes e liderados sendo vigiados pelo sistema controlador.

Essas evidências encontradas nos documentos do sistema da qualidade (ISO) e nas entrevistas comprovam que a empresa se utiliza da norma de treinamento para determinar regras e procedimentos padronizados quanto à manutenção e melhorias no desenvolvimento das competências dos funcionários. O gestor afirma em entrevista que o intuito das diretrizes de treinamento é de “*criar um procedimento orientado para o desenvolvimento*” dos funcionários, mas também declara que é uma forma de “*evitar interpretações diferentes sobre o mesmo trabalho [...]*”. A alta administração destaca que o “*treinamento intensivo*” e o “*trabalho eficiente*” da consultoria justificam os resultados satisfatórios, numa demonstração de que o interesse maior está no cumprimento de metas pré-definidas que, de acordo com o referencial teórico, são utilizadas para categorizar o funcionário, exigir as competências e extrair o máximo possível deles, adaptando as competências às suas necessidades (Foucault, 1987; Gordon, 1991). Outro ponto também importante foi encontrado nos relatos dos consultores que reconhecem a presença da norma em suas determinações, e acreditam no processo como fator de crescimento na empresa, “*uma coisa assim de aprender para melhorar o nosso trabalho, e poder atender melhor o cliente*”; e “*creio que é uma forma da empresa saber se nós estamos aprendendo realmente*”, característica da influência da norma no ambiente de trabalho, criando laços de compromisso que atrelam o gestor e os consultores ao ambiente organizacional.

6.2 Como as práticas de treinamento da organização podem ser compreendidas como mecanismos de regulação?

Os resultados da pesquisa revelaram em várias situações a norma agindo sobre a conduta coletiva na organização. São características centrais da norma que respeitam a

hierarquia, ao mesmo tempo em que determina procedimentos para cada consultor, determina também para a equipe de consultores.

As situações foram identificadas em documentos e nos relatos do gestor, sobre a interação do grupo de consultores não através de normas e procedimentos pré-estabelecidos apenas, mas através da atuação conjunta de ambos agindo para evitar que o desempenho individual comprometa as metas do departamento.

Os documentos apresentaram a preocupação da empresa com o sistema da qualidade (ISO) e quanto à padronização de procedimentos, porém, o texto da norma “*Treinamento de Colaboradores*” propiciou outra interpretação que dialoga com os mecanismos de regulação, ou seja, além de orientar os funcionários para o desenvolvimento constante das competências através do treinamento, aponta para a atuação do gestor em “*outras ações*” que venham satisfazer essas necessidades de competências. Encontraram-se evidências nos diversos relatos de que estas ações ocorrem em reuniões que o gestor realiza periodicamente com os consultores expondo as necessidades do departamento e procurando corrigir os problemas individuais e coletivos.

Além das normas definidas *a priori* pelos gestores, outras, de menor amplitude são criadas e legitimadas pelo grupo de consultores. São normas que vão sendo incorporadas paulatinamente no dia-a-dia de trabalho, como emendas às disciplinares, e que influenciam positivamente no desempenho do trabalho de atendimento. O primeiro exemplo encontrado foi um treinamento realizado para os consultores, onde o fato gerador desta prática foi a solicitação de melhoria de um determinado cliente. Essa melhoria foi captada pelo consultor no atendimento e reportado para o gestor, que rapidamente viabilizou a prática de treinamento para os consultores e em seguida a divulgação para os demais clientes.

✓ “*Algumas vezes percebemos que a sugestão de um cliente pode ser trabalhada para que todos os outros se beneficiem [...] estamos sempre alertas as sugestões de melhoria do cliente.*”

✓ “*Os casos de melhoria é reportado para o gestor que comunica a possibilidade com o departamento de sistemas [...] já houve casos em que tivemos treinamento referente a*

melhoria sugerida pelo cliente. Isso é muito bom para os clientes, para a empresa e principalmente para nós do departamento.”

Além desta norma, outras são incorporadas ao trabalho com o objetivo de conduzir a conduta do grupo de consultores. Mesmo com o acompanhamento das atividades individuais dos consultores, através de instrumentos formais e informais, o gestor utiliza de outros mecanismos como a estatística de desempenho no atendimento para criar situações internas que favoreçam o relacionamento da empresa e os consultores.

✓ *“[...] propomos aos consultores em reunião alguns parâmetros que representam a nossa capacidade de trabalho, e as tolerâncias mínimas e máximas, para que cada um entenda a sua importância no processo [...] cada dia que passa aprendemos uns com os outros e frequentemente estamos alinhando as expectativas do consultor às da empresa.”*

Tornou-se evidente a ação da norma sobre a equipe de consultores internos mediante mecanismos que agem para obter estados globais de equilíbrio e regularidade, não comprometendo o desenvolvimento individual, ao contrário, cada consultor procura aprender e ampliar suas competências pela socialização de conhecimento. Este mecanismo de regulação se mostrou explícito no relato do gestor sobre o documento padronizado “*Avaliação de Desempenho*”:

✓ *“A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que não dá muito espaço para o nosso real trabalho de gestor [pausa], os nossos controles internos respondem muito mais do que controles estáticos que apenas mostram uma fotografia de um determinado momento da trajetória do funcionário, [...] conseguimos a unidade da equipe com participação e envolvimento de todos, e para conseguir isso, é necessário acompanhamento diário.”*

Portanto, a prática da norma exercida pelo gestor vai além do cumprimento de regras definidas *a priori* pelo sistema da qualidade: gestor e consultores procuram não restringir suas ações observando apenas aquilo que a norma determina. Embora os textos que normatizam o treinamento possam apresentar rigidez na construção das idéias centrais, o gestor em diversas situações procura amparar-se de controles que buscam a participação dos consultores nas decisões internas, não deixando de respeitar a hierarquia imposta pela empresa.

6.3 Como nas práticas de treinamento da empresa estudada ocorrem articulações e desarticulações entre mecanismos disciplinares e de regulação?

Os resultados da pesquisa apontaram que direta e indiretamente os mecanismos disciplinares se articulam com os mecanismos de regulação a partir das práticas de treinamento e da iniciativa do gestor. A articulação se configura como direta quando o gestor encontra na norma disciplinar e nos controles sobre o treinamento, alternativas de normas subjacentes para conduzir a equipe dos consultores às necessidades da empresa (tais necessidades são compartilhadas e administradas pelo poder regulador e não disciplinar apenas); e indireta quando o gestor e os consultores explicitamente declaram seguir as regras impostas pelos procedimentos controladores, mas deixam transparecer nos relatos, uma aproximação maior com as regras criadas no departamento, que são aceitas e legitimadas pela maioria.

A articulação se dá também no texto da norma “*Treinamento de Colaboradores*” que compõe o sistema da qualidade da empresa. Os gestores estipulam as regras, determinam conformidades de trabalho e orientam o fluxo das informações com foco nos objetivos organizacionais e na especialização da mão-de-obra. Os funcionários são aqueles conduzidos na “*direção certa*” pelas mãos do gestor, onde são submetidos e controlados. Por outro lado, as normas que estabelecem regras para o controle das competências que afetam a qualidade do produto, indicam também a possibilidade de “*outras ações*” conjuntas. Se gestores e funcionários são os responsáveis pela condução da norma, surge então um elemento novo nesta prática, ou seja, a capacidade do gestor e os consultores de se relacionarem através da norma com foco nos resultados da empresa. De acordo com o resultado das análises, a mesma norma que disciplina e controla a individualidade conduz para uma convergência entre as diferentes relações de poder (disciplina e regulação). Convergência demonstrada nos relatos sobre a iniciativa do gestor, que reconhece a importância do controle hierárquico pela norma, mas também de outros controles legítimos que favorecem a prática coletiva.

Os consultores mostraram-se cientes dos objetivos das normas de trabalho e procuraram não contestar tanto os seus propósitos nas entrevistas. Foram coerentes com os relatos do gestor quanto à importância da participação efetiva deles nos assuntos tratados em reuniões, que interferem diretamente no resultado do departamento.

O aspecto que apresenta desarticulação entre os mecanismos foi encontrado na análise da especificidade apresentada em certas normas que padronizam a atuação do gestor e dos consultores nas práticas de treinamento. São textos objetivos, dentre os quais só é possível expressar a opinião através de um roteiro pré-definido. Esta especificidade afasta a norma definida pelo sistema da qualidade daquelas que são administradas internamente pelo gestor do departamento, pois não podem se chocar a ponto de comprometer os objetivos organizacionais. Essa desarticulação fica evidente no relato do gestor sobre a “Avaliação de Desempenho”, onde ele aceita o fato de cumprir o que está determinado na norma, porém, nega que seja a única fonte de informação para administrar as atividades dos consultores:

✓ *“A avaliação de desempenho é um documento da qualidade que não dá muito espaço para o nosso real trabalho de gestor [pausa], os nossos controles internos respondem muito mais do que controles estáticos que apenas mostram uma fotografia de um determinado momento da trajetória do funcionário, [...] conseguimos a unidade da equipe com participação e envolvimento de todos, e para conseguir isso, é necessário acompanhamento diário.”*

Portanto, as evidências mostraram uma incidência maior na articulação entre a norma disciplinar e a regulação. Contudo, a mesma norma que articula os diferentes mecanismos de poder, também provoca tensões e desarticulações. As determinações contidas nas normas são cumpridas sim, mas além do cumprimento de regras, elas são interpretadas e adaptadas a realidade do gestor e das pessoas de cada departamento da empresa, e como consequência a empresa vem conquistando resultados satisfatórios, conforme declarado pela alta administração, e os consultores satisfeitos com o resultado do trabalho.

6.4 Outros Achados

Na oportunidade em que os resultados das análises traziam subsídios para respondermos as questões de pesquisa, outros achados foram surgindo a ponto de dedicarmos algumas reflexões sobre as práticas de treinamento e os mecanismos estudados.

Primeiramente a capacidade do gestor da consultoria de se desvencilhar deste sistema que congrega a qualidade como mote e perceber a oportunidade de agregar ao treinamento outras iniciativas de aprimoramento do potencial humano no trabalho e de motivar os

consultores internos pelo trabalho e pelos resultados. A oportunidade surge quando conclui que a avaliação do desempenho individual não justificava o resultado final do departamento. Decide então criar estratégias onde os critérios e parâmetros de avaliação são compartilhados entre o grupo com base em médias de atendimento do departamento. Desta forma, a avaliação de desempenho anual serve de parâmetro para que os casos isolados de desempenho sejam tratados com orientação e trabalho.

Esta iniciativa de agregar flexibilidade na norma, com a criação controles globais e com a participação ativa dos consultores, não nega as normas tradicionais, mas sim complementa o potencial de cada consultor na prática de treinamento, recuperando por vezes aqueles que estavam abaixo da expectativa de rendimento profissional. Portanto, com a efetiva participação do grupo nas decisões das atividades, os resultados foram relatados pelo gestor da consultoria e confirmados pela alta administração, inclusive na captação de novos clientes.

Esta abordagem gerencial mostrou que, ao mesmo tempo em que o texto da norma de treinamento procura valorizar a figura de “*todos*” os gestores e funcionários na condução e avaliação destas práticas, também mostra o outro lado nos formulários padronizados que engessam a conduta individual e avaliam o desempenho anualmente, como se a trajetória profissional pudesse ser avaliada num único momento, sem levar em consideração a evolução desta trajetória. Entendemos se tratar de um posicionamento contraditório e de tensão entre a norma e a prática da norma.

Embora os aspectos hierárquicos e regulatórios, mesmo que indiretamente, condicionem a atuação de qualquer gestor, subordinando-o também a autoridade, domínio ou influência da alta administração, mesmo assim, o gestor da consultoria acompanha as demandas internas e externas, quanto ao atendimento, com a utilização deste tipo de conduta. A norma disciplinar é aceita e a norma reguladora, além de aceita, legitimada pelos consultores, comprovando uma relação de aceitação e negação no mesmo ambiente onde se produz conhecimento.

Nos diálogos trazidos pelos entrevistados, percebeu-se um consentimento velado às normas disciplinares que controlam o comportamento e exigem competências após o treinamento, demonstrado nos momentos de pausa e sorrisos “treinados”. Observamos em

diversos momentos das entrevistas um comportamento retraído do entrevistado e entrevistada, deixando transparecer um incômodo quando o assunto era a falar sobre a norma. Quando o assunto era a participação do entrevistado no treinamento e do auto-desenvolvimento, a conversa se tornava mais agradável, as respostas mais fluidas e o sorriso mais espontâneo.

Reiterando o pensamento foucaultiano, a disciplina é importante nas instituições; no entanto, somente focar em aspectos disciplinares seria não dar importância a questões quanto à compreensão da evolução das relações de poder em instituições que valorizam o trabalho coletivo, mas sim determinar planos de ações para que este indivíduo perceba a necessidade de seu trabalho. A relação de poder não é uma manifestação individualizada de relacionamento entre os indivíduos, mas pode ser entendido como um intercâmbio de diferentes relações oriundas da dominação no ambiente onde é exercida (MOTTA e ALCADIPANI, 2003).

Os resultados permitiram considerar que as relações de poder observadas nas práticas de treinamento organizacional, podem coexistir através de redes de cooperação interna e externa, ou seja, constatamos que no departamento de consultoria existe uma equipe de trabalho com propósitos de alcançar os resultados esperados pelo gestor. Os dados enfatizam a importância dessa cooperação, principalmente quanto às relações sociais mantidas pela confiança, cooperação e reciprocidade entre as pessoas para que objetivos mútuos sejam alcançados.

Analisar diferentes lados das práticas de treinamento organizacional possibilitou novas formas de enxergar a vida. Primeiro, por enxergar melhor o campo da consultoria empresarial, da qual este pesquisador faz parte, e de certo, ampliará as perspectivas de trabalho daqui em diante. Segundo, a motivação para outros *insights* de pesquisas acadêmicas que agreguem conhecimentos e habilidades para a melhoria da prática docente.

6.5 Limitações da Pesquisa

A principal limitação esteve desde o início na escassez de estudos acadêmicos reconhecidos sobre o tema “práticas de treinamento”, seus processos e construções sociais, que pudessem contribuir para fundamentar ainda mais os constructos teóricos dados a formas positivistas e tradicionais de análise organizacional. Portanto, este trabalho precisou de inúmeras idas e vindas aos referenciais teóricos para tentar construir um arcabouço que sustentasse a proposta deste trabalho.

Outra limitação foi no desenvolvimento da proposta teórico-metodológica utilizada, através dos estudos de Michael Foucault, sobre as relações de poder e a análise de discurso, e dos estudos de Norman Fairclough sobre a análise crítica de discurso. Este imbricado relacionamento se tornou ao longo da trajetória o grande desafio à pesquisa e ao pesquisador.

6.6 Sugestões de Pesquisas Futuras

Este trabalho abre novas perspectivas de estudos que explorem o lado ainda oculto da gestão de pessoas. Estes estudos mais aprofundados, inclusive em outros ramos de atividades, em outros departamentos, poderiam contribuir para o desenvolvimento de políticas internas de recursos humanos com foco mais na percepção das pessoas sobre o controle e as normas impostas pela empresa, buscando o que não é dito, e menos na ação do controle e das normas apenas para os objetivos do sistema organizacional. O intercâmbio destas proposituras poderia representar caminho fértil para aumentar o campo dos estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE SOFTWARES. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências – 2008**. 1. ed. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Software. 2008.

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE SOFTWARES. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências – 2009**. 1. ed. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Software. 2009.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS **NBR ISO 10015 - Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro: 2001.

ALCADIPANI, R.. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ALTHUSSER, L. “**Ideology and ideological state apparatuses**”. In: Althusser, L. (ed.) *Lenin and philosophy and other essays*. In.: FAIRCLOUGH, N. Discurso e mudança social. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BASTOS, A. V. B. “**Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios pelo cenário de reestruturação produtiva**” In.: BORGES-ANDRADE, J. E., ABADD, G. d. S., & MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABADD, G. d. S., & MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B., GONDIM, S M. G., MELO, L. C. T. “**Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E**” In.: BORGES-ANDRADE, J. E., ABADD, G. d. S., & MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 3. p.65-84.

BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital**. New York: Monthly Review Press, 1974.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. *Texto Contexto Enfem*, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. S. **Managing and Organizations: An Introduction to Theory & Practice**. 2nd. Ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE, 2008.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 13. p.260-264.

CUNHA, M. A.; POZZEBON, M. **O uso das tecnologias da informação e comunicação para melhoria da participação na tomada de decisão pública**. EnANPAD 2009 XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, setembro 2009.

FAIRCLOUGH, N. **Critical Discourse Analysis: the critical study of language**. Harlow, England: Pearson Education, Longman, 1995.

FAIRCLOUGH, N.; WODAK, R. Critical Discourse Analysis. In: DIJK, T. A. **Discourse as Social Interaction**. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE, v. 2, 1997. Cap. 10, p.258-284.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse, social theory and social research: the discourse of welfare reform**. *Journal of Sociolinguistic*, v. 4, n. 2, p. 163-195, 2000.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London, New York: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N.; THOMAS, P. The Discourse of Globalization and the Globalization of Discourse. In: GRANT, D., et al. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2004. Cap. 17, p. 379-396.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism**. *Organization Studies*, v. 26, n. 6, p. 915-939, 2005.

FAIRCLOUGH, N. A dialectical-relational approach to critical discourse analysis. In: WODAK, R.; MEYER, M. **Methods of Critical Discourse Analysis**. 2nd. ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE, 2009. Cap. 7, p. 162-186.

FONSECA, M. **Michel Foucault e a Constituição do Sujeito**. São Paulo: EDUC, 1995.

FONSECA, M. **Foucault e o Direito**. Tese de Doutorado. USP, 2001.

FOUCAULT, M. “**Verdade e Poder**” em: MACHADO, R. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade: A Vontade de Saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FOUCAULT, M. “**O Sujeito e o Poder**” em: RABINOW, P. e DREYFUS, H. *Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica para Além do Estruturalismo e a Hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, M. **A Verdade e as Formas Jurídicas**. 2ª Rio de Janeiro: NAU Editora, 1999a.

FOUCAULT, M. **Em Defesa da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999b.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: DUNNETTE, Marvin D. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., p.507-619). Califórnia: Consulting Psychology Press. 1991.

GORDON, C. “**Governamentalidade**” in: BURCHELL, G., GORDON, C. e MILLER, P. *The Foucault Effect: Studies in Governamentalidade*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GRAMSCI, A. “**Seleitions from the prison notebooks**”. In.: FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

GUIMARÃES, R. C.; COSTA, C. F. **Bienal B: um olhar a partir da análise crítica do discurso**. EnANPAD 2009 XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, setembro 2009.

HABERMAS J. “Theory of communicative action”. In.: FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

HALLIDAY, M. A. K. “**Language as social semiotic**” In.: FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

IBGE – Índice Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MOTTA, F. P. **Controle social nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 33, n. 5, p. 68-87, Set/Out 1979.

MOTTA, F. P. e ALCADIPANI, R. **Michael Foucault, Poder e a Teoria das Organizações**. Anais do XXVII EnANPAD. Atibaia, 2003.

PEREIRA, I. M.; MISOCZKY, M. C. **Peter Drucker e a legitimação do capitalismo tardio: uma análise crítica de discurso**. EnANPAD 2006 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA, setembro 2006.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDHM%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDHM%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)>. Acesso em: 31 mai. 2010.

PMSBC - Prefeitura do Município de São Bernardo do Campo. Disponível em: <<http://www.saobernardo.sp.gov.br/SECRETARIAS/sp/geoportal/COMPENDIO/geografia.pdf>> acesso em: 31 mai. 2010.

RABINOW, P. e DREYFUS, H.. **Michel Foucault. Uma trajetória política, para além do estruturalismo e da hermenêutica.** Rio de Janeiro: Forense Univesitária. 1995

STRAUSS, Anselm, CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada.** 2 ° Edição, Porto Alegre: Artmed, 2008.

TONELLI, M. J. & ALCADIPANI, R. **Governamentalidade e a Teoria das Organizações** Anais do XXVIII EnANPAD. Curitiba, 2004.

VARGAS, M. R. M. e ABBAD, G. S. “Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E” In.: BORGES-ANDRADE, J. E., ABADD, G. d. S., & MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed. 2006.

VAN DIJK, T. A. Critical Discourse Analysis. In: SCHIFFRIN, D.; TANNEN, D.; HAMILTON, H. E. **The Handbook of Discourse Analysis.** Malden; Oxford: Blackwell Publishers, 2001. Cap. 18, p. 352-371.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração,** 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, P. F.; BOEIRA, S. L. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

WODAK, R. Do que trata a ACD – um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. In.: **Linguagem em (Dis) curso** – Tubarão: Ed. Unisul, 2004. V. 4. n.esp. p. 223-243.

WODAK, R.; MEYER, M. Critical discourse analysis: history, agenda, theory and methodology. In: WODAK, R.; MEYER, M. **Methods of Critical Discourse Analysis.** 2nd. ed. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage, 2009. Cap. 1, p. 1-33

WOOD JR, T. (Coord.) **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2002.