



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA  
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**OS LIMITES DO CONTROLE SOCIAL NOS PROCESSOS DE ENSINO  
E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**LEARICE BARRETO ALENCAR**

**Brasília-DF  
2008**

**LEARICE BARRETO ALENCAR**

**OS LIMITES DO CONTROLE SOCIAL NOS PROCESSOS DE ENSINO  
E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Projeto de monografia apresentado ao Programa de Pós-Graduação, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

**Brasília-DF  
2008**

“A organização é amada e odiada a um só tempo. Ela é objeto de identificação e amor, fonte de prazer e de energia. O indivíduo torna-se dependente. Ele precisa da organização, não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sua identidade. Prazer e angústia, ou melhor, prazer vivido antecipadamente e angústia definem as relações entre indivíduo e organização” (Fernando Prestes Mota).

Ao Deus Altíssimo que neste período de estudos e de tantas tribulações pessoais tornou meu fardo mais leve, meu chão mais firme, meu discernimento mais justo e o meu julgamento mais brando.

A meu esposo, com alegria e amor, por estar presente em todos os momentos como incansável incentivador e animador, para que eu alcançasse meu objetivo.

Igualmente dedico a Jussara, Kátia, Fernanda e Patrícia, antes colegas de estudo, hoje amigas para a vida.

Especialmente ao Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, pessoa ajudadora, compreensiva e participativa, que acreditou e incentivou-me para alcance de meu objetivo como se dele fosse.

## **Resumo**

Este estudo teve por objetivo identificar e analisar quais são os indícios da presença de controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional. Foi desenvolvido e aplicado um instrumento de pesquisa, com 32 questões relacionadas a diferentes aspectos do controle social nas capacitações realizadas para fins de aprendizagem organizacional. A análise e discussão dos resultados foram realizadas pela categorização de seis áreas (controle do afetivo, democrático, por saturação, por dissuasão, burocrático e por resultados). A pesquisa foi direcionada ao segmento operacional e tático de uma empresa do setor industrial, lotados na direção e unidades descentralizadas em Brasília-DF. A análise identificou que os processos de ensino e aprendizagem organizacional são utilizados não somente para capacitação dos empregados a fim de que se desenvolvam, mas também, para fins de controle social para manutenção do equilíbrio interno da organização. Foi identificada também a necessidade de estudos para pesquisas complementares, que identifiquem ou criem meios, para utilização das organizações e dos empregados, a fim de atender a organização em suas necessidades para alcance de metas e resultados, como para garantir aos empregados a aprendizagem efetiva e emancipatória.

### **Palavras-chave:**

Ensino e aprendizagem; aprendizagem organizacional; controle social; trabalho.

## **Abstract**

This research had as target identify and to analasy which are the clues of social control presence in the organizational teaching and learning processes. It was developed and applied a search instrument, with 32 questions related to different aspects of social control in the capacities did make to organizational learning. The analysis and discussion of results they were did make for rate of six areas (afective control, democratic, for saturation, for dissuasion, bureaucratic and for results). The research it was directed to operational segment and tactician of a company of industrial sector depletes in the direction and unities distant of center in Brasilia – DF. The analysis identified that organizational teaching and learning process are used not only to capacitation of employers to their development, but also, for social control to support of internal equilibrium by the organization. Also it was identified the necessity of investigation for complementary researches that identify or produce ways, for application of organizations and employers, to pay attention the organization's necessities to reach of target and results as to guarantee independent and learning to employers.

### **Key-words:**

Teaching and learning; organizational learning; social control; work.

## Sumário

1. Introdução .....	07
2. Fundamentação Teórica .....	11
2.1.Os sentidos do trabalho na contemporaneidade .....	11
2.2.Os processos de ensino e aprendizagem nas organizações .....	13
2.3.Controle social nas organizações .....	17
2.4.O processo de ensino e aprendizagem como forma de controle social .....	20
3. Caracterização Geral da Organização Pesquisada .....	22
4. Metodologia .....	24
4.1.Tipo de Pesquisa .....	24
4.2.Coleta de Dados .....	24
4.3.Análise dos Dados .....	26
5. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	27
5.1.Capacitações: valorização do empregado ou controle do afetivo .....	28
5.2.Com as capacitações você se sente mais comprometido .....	29
5.3.Meus interesses são compatíveis com os da organização. Ela é um exemplo de conduta .....	31
5.4.Aprendemos uns com os outros no ambiente de trabalho .....	32
5.5.Na organização possuo o que o mercado oferece, não preciso buscar em outras.	35
5.6.As capacitações me ajudam a ser eficiente .....	36
5.7.Aprendo para tornar meu trabalho melhor .....	37
6. Conclusão .....	41
Referências .....	43
Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....	47

## 1. Introdução

As organizações têm adotado processos de ensino e aprendizagem para capacitação de seus funcionários, e como forma de apropriação dos mesmos por meio do controle social. Partindo desta constatação, percebe-se que a organização reconhece a importância de se investir no ensino a fim de controlar a dimensão subjetiva da coletividade, seja de forma tácita ou explícita, elaborando tecnologias de gestão que levem em conta esses processos de vinculação entre o indivíduo e o seu trabalho.

Para apropriação dos empregados de forma controlada nas organizações, as tecnologias de gestão constituem um conjunto de técnicas que relacionadas ao controle social, garantem, quase sempre, uma mão-de-obra capacitada aumentando significativamente a qualidade e efetividade dos empregados. Entretanto, para alcançar este objetivo, as organizações utilizam processos de ensino e aprendizagem, que não acontece somente com o emprego de cursos, palestras, treinamentos e outros, mas dando ao empregado a liberdade de “aprender a aprender”, também informalmente, a fim de que estejam sempre em condições de compreender as conseqüências do que dizem, fazem e acreditam.

Nesse sentido, os processos de ensino e aprendizagem têm se apresentado cada vez mais elaboradas atendendo aos objetivos do controle social, de modo que, conforme Enriquez (1999, apud FARIA, 2007) observa jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas da organização e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar e à sua psique.

Os processos de ensino e aprendizagem organizacional trazem consigo elementos que proporcionam à gestão capitalista formas de controle compatíveis com o atual padrão de acumulação. Tais elementos, visualizados sob a ótica do poder e do controle, trazem a tona uma nova dimensão das ideologias gerencialistas que propõem o estímulo do desenvolvimento pessoal de seus empregados a fim de alcançar, muitas vezes, o seu propósito, para isso se utiliza do controle social, por meio de incentivo à capacidade de adaptação a mudança e flexibilidade, políticas de participacionismo, auto-responsabilização pelo sucesso organizacional, fornecimento de um modelo de realização pessoal, discurso de consideração pela pessoa, dentre outros.



A pedagogia crítica questiona as ideologias gerencialistas, encorajando os estudantes (empregados) a construírem uma reinterpretação crítica da gestão, pois este se refere ao controle e a vigilância, o conhecimento nessa área se volta para desenvolver formas e técnicas cada vez mais sofisticadas de controle, e o ensino procura mostrar como utilizar esses métodos para criar gerentes supostamente neutros e agentes de progresso Cunliffe (2002, apud PAULA; RODRIGUES, 2006) .

Este estudo teve como tema de investigação identificar **os limites do controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional**. A partir de entrevistas realizadas com empregados da empresa Alfa, objetivou-se identificar e analisar quais são os indícios da presença de controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional, além disso, revisar a literatura sobre controle social e processos de ensino e aprendizagem; identificar e analisar que ações dos processos de ensino e aprendizagem possuem aspectos de controle social; analisar os efeitos do controle social e as possibilidades de minimização de suas ações nos processos de ensino e aprendizagem organizacional.

Espera-se com este estudo contribuir para o conhecimento dos efeitos do controle social no processo de ensino e aprendizagem e seu impacto no crescimento e desenvolvimento de organizações privadas. Além disso, demonstrar práticas de controles que se tornam perceptíveis no processo de ensino e aprendizagem das organizações privadas, como aponta Wenger (1996, apud Bitencourt e Souza, 2003) na otimização da aprendizagem organizacional, um dos aspectos a ser repensado é a questão das práticas informais, pois “é onde o trabalho acontece”. E ainda apontar que ações são necessárias para minimização destes efeitos.

O controle nas organizações se apresenta como tema atual, porém sob a perspectiva do ensino e aprendizagem nas organizações, ainda há muito a ser explorado. Ao analisar mais de 100 (cem) artigos sobre aprendizagem organizacional Crossan (1995, apud SILVA; GODÓI, 2005) sugere que existe variações em torno de três dimensões-chave: a) unidade de análise: individual, grupal, organizacional e interorganizacional; b) a relação entre cognição e comportamento: o relacionamento entre conhecimento, compreensão, ação e aprendizagem; c) o relacionamento entre aprendizagem e desempenho.

Diante da diversidade de abordagens sobre o fenômeno Fiol; Lyles (1985, apud SILVA; GODÓI, 2005) realizaram uma avaliação sobre a literatura da administração estratégica e constataram que embora exista uma aceitação da noção de aprendizagem

organizacional e sua importância na performance estratégica, nenhum modelo de aprendizagem organizacional é amplamente aceito.

Uma lacuna infere-se dos estudos pesquisados por Crossan, a análise dos processos de ensino e aprendizagem organizacional, sob o ponto de vista do controle social, e os processos informais. Segundo Silva; Godói (2005) todas as organizações são sistemas de aprendizagem e Huber (1991, apud SILVA; GODÓI, 2005) nas organizações existem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades.

A compreensão dos processos de ensino e aprendizagem como forma de controle social tem se dado por meio de estudos das universidades corporativas, tendo em vista a conexão entre estas e a idéia de controle social subjacente às relações de poder e de produção capitalistas. Segundo Invernizzi (2000; apud LEAL 2003) a problemática do controle está intimamente relacionada à da capacitação (treinamento), pois a forma de controlar o trabalho na produção se opera, em grande parte, através das formas de utilizá-lo.

A pedagogia crítica defendida por Freire (2005) chama de doutrinação ideológica o controle a que são submetidos os sujeitos ao terrorismo intelectual, assim também são as práticas de ensino e aprendizagem nas organizações onde os empregados são submetidos a treinamentos a fim de realizar alguma tarefa específica (doutrinação ideológica) ou capacitações para conhecer o mercado e aprender como vender determinado produto para atingir metas impostas (terrorismo intelectual), por exemplo, pois o sujeito não decide por aprender, tem que aprender.

O autor explica a sociedade basicamente a partir do confronto entre opressores e oprimidos. Segundo ele, esta forma de ensinar, como descrita anteriormente, ao não dar voz aos oprimidos, ajuda a perpetuar as injustiças sociais por meio do controle social. A educação não poderia ser desvinculada do seu principal objetivo, a construção de uma sociedade mais justa, o capital, por sua natureza, torna contraditório este pensamento.

As organizações produzem por meio do controle social, sujeitos dóceis ou inconformados com a sua prática. Para Freire (2005) inauguram a violência os que oprimem, os que exploram, os que não se reconhecem nos outros; não os oprimidos, os explorados, os que não são reconhecidos pelos que os oprimem como outro. Nas organizações são demitidos e recriminados os que não se submetem ao controle das organizações, e estes são tidos como opressores, e não oprimidos.

Portanto, com base na literatura sobre aprendizagem organizacional e os resultados esperados pelas organizações que a propõe, verifica-se que os processos de ensino e aprendizagem que praticam é a da opressão e que a pedagogia da autonomia, pensa-se, não faz parte de seus interesses, uma vez que é sabido que o interesses das organizações, desde o seu nascimento, é o capital.

Com base nas informações acima, julga-se este estudo, portanto, relevante para a compreensão do controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional, a abordagem proposta pode contribuir para melhor compreensão da prática de ensino e aprendizagem organizacional, bem como trazer ao conhecimento os efeitos do controle social neste processo, além de seu impacto no crescimento e desenvolvimento de organizações privadas.

Além disso, abordando uma concepção de controle ainda pouco explorada, o que ocorre nos processos de ensino e aprendizagem, e procurando conjugá-la com outras bem mais estabelecidas, e dessa forma, avalia-se que o trabalho se justifica tanto prática quanto teoricamente.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Os sentidos do trabalho na contemporaneidade

A Odisséia de Homero conta que por ter desafiado os deuses, Sísifo foi condenado a empurrar eternamente uma rocha montanha acima que, pelo seu peso rolaria de volta assim que alcançasse seu topo. Algumas interpretações levam a crer que o sentido deste trabalho está na sua inutilidade e na desesperança do mesmo. Segundo Enriquez (2007), uma das primeiras concepções, a clássica, nasce nas sociedades antigas (grega e romana), onde o trabalho era tido como aquilo que tortura, estava ligada às necessidades básicas e não definia a liberdade nem a grandeza do homem; um trabalho que não valorizava nem a tarefa nem o indivíduo.

Além do que a palavra trabalho pode nos levar a diferentes interpretações. Segundo Borges; Yamamoto (2004) o conceito de trabalho passou a ocupar um lugar privilegiado no espaço da reflexão teórica somente nos dois últimos séculos, o que torna possível seu entendimento de acordo com as ciências que o estuda.

Neste estudo nos limitaremos ao significado do trabalho em sua condição originária, derivado das necessidades naturais do indivíduo, realizada por meio da interação entre os homens ou entre o homem e a natureza.

Porém a forma de execução do trabalho e o pensamento sobre o mesmo varia em muitos aspectos, os quais Borges; Yamamoto (2004) organizaram nas seguintes dimensões: na dimensão concreta que proporciona condições materiais e ambientais de realização de um trabalho; na dimensão gerencial pelo modo com o qual o trabalho é gerido; na dimensão socioeconômica pela articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas da sociedade; na dimensão ideológica em que acontece o discurso elaborado e articulado sobre o trabalho no nível social e coletivo; e na dimensão simbólica sob os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

Conhecendo as dimensões que compõem o mundo do trabalho, faz-se necessário entender a ideologia que encobre o mesmo. Pesquisas realizadas pelo grupo MOW (*Meaning of Work*, 1987) em 8 países e, posteriormente, por Morin (2002) demonstraram que a maioria das pessoas, mesmo que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente,

continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de fonte de sustento, é um meio de se relacionar com pessoas, se sentir como integrante de um grupo e da sociedade, para terem uma ocupação, um objetivo a ser alcançado na vida.

Mesmo as pesquisas realizadas pelo grupo MOW identificando o trabalho como meio de relacionamento, integração e ocupação, nas três últimas décadas do século XX ocorreram inúmeras transformações sociais, entre as quais se destaca a hegemonia do pensamento econômico e empresarial na sociedade, ampliando enormemente o papel das organizações na sociedade e na vida dos indivíduos Chanlat (2000; apud OLIVEIRA et al, 2005). A cultura moderna, calcada na sociedade industrial, cria uma interdependência entre a sociedade e suas organizações. O mesmo ocorre em relação ao trabalho: ele é simultaneamente conseqüência e influenciador da sociedade e das organizações Cninee (2000; apud OLIVEIRA et al, 2005).

Na era industrial, dentro da concepção capitalista, o trabalho passa a ser extremamente valorizado tornando-se símbolo de liberdade, que para Neto (2003) é mais que uma forma de organização da economia, tem-se revelado uma ideologia, caracterizando-se por uma visão redutora do mundo e dos indivíduos, interpretando-os como meros produtores e consumidores de bens e serviços. O capitalismo teve seu fortalecimento marcado pelo trabalho na era fordista, que vigorou por quase todo o século XX, caracterizou-se pela exploração intensa do trabalhador. O operário fordista sofria com o trabalho repetitivo, massificado, mal-pago e intenso, com vistas ao aumento do lucro capitalista.

Com a crise do fordismo, nasce novo modelo, fundamentado em fórmulas inovadoras com o objetivo de superar as falhas do taylorismo/fordismo. Este modelo, chamado de toyotismo, elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade do trabalho, da flexibilização e da qualificação do trabalhador, permanecendo a idéia do aumento do lucro capitalista.

Na sociedade moderna, foram atribuídas ao trabalho mais virtudes e efeitos benéficos, como o aumento da riqueza e a eliminação da miséria, mas, subjacente a tudo isto, estava a proposta de contribuição para o estabelecimento da ordem no intuito de colocar a sociedade humana no comando de seu próprio destino Bauman (2001; apud OLIVEIRA et al, 2005). Além disso, junto às novas concepções do trabalho surgem e são caracterizadas pelo desaparecimento de empregos permanentes e o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem

pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente (Morin, 2002).

Com o advento da globalização as transformações da economia afetam também o trabalho, que para Bauman (2001; apud OLIVEIRA et al, 2005), deixa de ser concebido como um fundamento ético da sociedade ou da vida individual, passando a ter uma significação simplesmente estética, como o único fim de atender aos objetivos da sociedade do consumo. Rifkin (1995; apud OLIVEIRA et al, 2005), afirma que o trabalho perdeu a centralidade e não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar identidades e projetos de vida.

Mesmo com as novas concepções do trabalho, o capitalismo ocupa seu lugar nas organizações, até porque o surgimento de uma nova concepção não significa o desaparecimento de outra. O homem continua tendo que lutar para conseguir seu sustento, mesmo que de outra forma, tendo que empurrar uma pedra montanha acima todos os dias.

O que é importante ressaltar, é que os trabalhadores durante a construção desta história não foram omissos ou expectadores, mas sim, construíram também sua história de resistência as condições impostas pelo capital. Pois é por meio do trabalho que o ser humano tem buscado suprir suas necessidades, atingindo seus objetivos e realizando-se.

Assim, sendo o capital um modo de controle que se sobrepõe a tudo o mais, antes mesmo de ser controlado pelos capitalistas privados Mészáros (2002; apud FARIA, 2007), este entendimento prévio faz-se importante para compreensão do controle nas organizações, bem como sua ação nos processos de ensino e aprendizagem.

## **2.2 Os processos de ensino e aprendizagem nas organizações**

A sociedade brasileira acreditou durante anos que a educação seria um instrumento fundamental para o desenvolvimento social, cultural e econômico do país. Assim a educação assumiu o papel de responsável pelos anos de grande expansão e modernização da sociedade brasileira. Neste cenário o acesso as oportunidades da época era consequência de quem freqüentava a escola e obtinha as qualificações formais.

Segundo Aranha (1996, apud EBOLI, 2004) educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva. A educação mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua sobrevivência.

Sendo a educação a forma macro de desenvolvimento do indivíduo na sociedade, neste estudo o conceito de ensino e aprendizagem adotado é o de que este processo ocorre por meio de ações e estratégia que o sujeito, considerado individual ou coletivamente, realiza com a participação de um facilitador/orientador para atingir os objetivos propostos, além disso, todo ele está centrado no educando. O Processo de ensino-aprendizagem compreende a organização do ambiente educativo, a motivação dos participantes, a definição do plano de formação, o desenvolvimento das atividades de aprendizagem e a avaliação do processo e do produto (Catapan, 1996).

Na aprendizagem organizacional é possível perceber imprecisão conceitual, existe pouco consenso na área. Segundo Esaterby-Smith; Araújo (2001, apud LOIOLA et al, 2006) tal fato aparece para alguns autores como indicativo de fecundidade, enquanto, para outros, representa um sintoma de inconsistência e incoerência.

O conceito que se alinha ao que propõe este estudo é o proposto por Abbad; Borges-Andrade (2004, apud LOIOLA et al, 2006), que trata a aprendizagem organizacional sob uma perspectiva psicológica, consideram que a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo.

Para entender como ocorre à aprendizagem no contexto das organizações, pode-se partir da perspectiva individual, visto que a aprendizagem organizacional ocorre a partir da interação das pessoas, por meio da construção de uma visão compartilhada. A aprendizagem organizacional “não é meramente aprendizagem individual, mas as organizações aprendem somente por meio da experiência e ações de indivíduos” (Argyris; Schön, 1978).

Assim, a aprendizagem nas organizações acontece de diversas formas, estando o empregado em sua individualidade, com seus pares, em pequenos grupos, ou em treinamentos organizados pela organização. Estas são denominadas aprendizagem formal, que acontece em instituições de ensino e formação e certificando seus participantes; e aprendizagem informal, esta não é necessariamente intencional e, como tal, pode não ser certificada, mesmo pelos próprios indivíduos, como enriquecimento dos seus conhecimentos e aptidões.

Segundo Brigitte Jordan (1997, apud FERRAZ et al, 2005) afirma que a maior parte da aprendizagem de como fazer com que o trabalho seja realizado ocorre informalmente, em geral de forma invisível, e quase sempre sem muito apoio oficial.



**Figura 1** – Modelo de aprendizagem vivencial

**FONTE:** Kolb (1997, apud Loiola; Nérís; Bastos, 2006)

O modelo acima postula que o aprendizado efetivo teria de contemplar as quatro habilidades registradas na Figura 1 (Experiência, reflexão, abstração e decisão), o modelo se aplica ao contexto apresentado neste estudo sobre a aprendizagem informal, pois trata da aprendizagem realizada durante a vivência com a prática, com o fazer.

É importante ressaltar que nem toda aprendizagem, principalmente a informal, trará benefícios para a organização. Em alguns casos as organizações, por meio de seus empregados, aprendem práticas que trarão valores e outras que trarão problemas para sua rotina, levando até ao impedimento de seu crescimento.

Nesta mesma linha de pensamento, é também importante lembrar que a aprendizagem proporcionada aos empregados nem sempre fará com que a organização padronize seus processos, aumente a produtividade, controle seus empregados, etc., estes podem também se libertarem das amarras organizacionais, atingirem a autonomia, a emancipação e deixarem a organização em busca de crescimento e outros desafios no mercado.

Para melhor entender a aprendizagem organizacional é preciso entender a aprendizagem individual, tendo em vista a necessidade de interação das pessoas para que a primeira aconteça. É importante salientar que este estudo analisará o ensino e aprendizagem organizacional enquanto processos e não só enquanto resultados, a fim de verificar que ações e que interesses estão por detrás dos mesmos, para então entender a que resultados se pretendem chegar.



Quando se fala em aprendizagem nas organizações o foco está no coletivo, porém, Kim (1998; apud ESTIVALETE, 2004), destaca a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional reforçando que todas as organizações são compostas de indivíduos e que as mesmas podem aprender independentemente de um indivíduo específico, mas não independente de todos.

A autora defende ainda a existência de dois níveis de aprendizagem: operacional e conceitual, a primeira representa a aprendizagem em nível de procedimentos, de rotinas, na qual se aprendem as etapas para se completar uma tarefa específica. Na segunda tem a ver com o pensar e desafia os procedimentos, a existência de condições ou concepções predominantes, e é neste nível que o processo de ensino e aprendizagem leva a novas estruturas de modelo mental, tendo o objetivo de desenvolver pessoas críticas, autônomas e emancipadas, conforme lembra Freire:

Ensinar não se esgota no tratamento do objeto ou do conteúdo, todavia se alonga à produção de condições em que aprender criticamente é possível (...). Nas condições de verdadeira aprendizagem os educandos e educadores vão se transformando em reais sujeitos da construção e reconstrução do saber ensinado. (FREIRE, 2002, p. 12)

A aprendizagem organizacional, por sua vez, adquire diferentes significados de acordo com sua utilização e desenvolvimento, DiBella (1996; apud ESTIVALETE, 2005) a define como um conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve aquisição, a disseminação e a utilização de conhecimentos.

Tendo em vista a vasta e crescente literatura e a muita divergência em relação ao que realmente é aprendizagem, far-se-á uso do quadro a seguir para apontar os vários autores e níveis de aprendizagem propostos para elucidação do assunto tratado.

Autores	Níveis de Aprendizagem	Características
Argyris & Schön (1978)	Aprendizagem de <i>single loop</i>	Refere-se ao como fazer as coisas melhor através da experiência.
	Aprendizagem de <i>double loop</i>	Envolve mudança de cultura. Foca no porque das coisas serem feitas, ou seja, envolve o questionamento dos valores.
Senge (1990)	Aprendizado Adaptativo	Aquele que ocorre dentro dos limites que refletem a interpretação da organização sobre o ambiente e a si mesma.
	Aprendizado Generativo	Caracterizado pela habilidade criadora, habilidades de adquirir e transferir conhecimento e a capacidade de modificar o comportamento.

Kim (1998)	Aprendizado Operacional	Refere-se no conhecimento tácito, difícil de ser articulado e envolve um processo cumulativo de elaboração de rotinas, sendo essencial para o funcionamento de qualquer empresa.
	Aprendizado Conceitual	Elaboração de novos quadros de referência a partir da constatação de determinadas condições, procedimentos ou concepções.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizado de baixo nível	Ocorre através de repetição: rotina, controle da tarefa, regras e estrutura.
	Aprendizado de alto nível	Ocorre através do uso da heurística e <i>insights</i> . Acontece fora da rotina. Contexto de ambigüidade. Ocorre nos níveis executivos.
Sweringa & Wierdsma (1995)	Aprendizado de primeiro ciclo	Refere-se aos resultados onde são provocadas mudanças nas regras da organização focadas mais na solução de problemas no “como” as coisa são feitas.
	Aprendizado do segundo ciclo	Procura propor mudanças tanto nas regras quanto nos conceitos da organização, focando no “por que” as coisas são feitas.
	Aprendizado de terceiro ciclo	Coloca-se em discussão a razão de ser da organização, a identidade da mesma. Princípios.
Child & Faulkner (1998)	Aprendizagem Técnica	Aquisição de técnicas novas e específicas.
	Aprendizagem Sistemica	Mudanças nos sistemas organizacionais. Ênfase na aprendizagem de como realizar melhor a integração das atividades.
	Aprendizagem Estratégica	Mudança nos modelos mentais dos gerentes, especialmente em seus critérios de sucesso organizacional.
Ciborra e Andreu (2002)	Aprendizagem Rotinização	Refere-se ao domínio dos recursos disponíveis que dão origem a praticas de trabalhos eficientes.
	Aprendizagem Capacidade	Práticas de trabalhos novas que são interiorizadas pelas organizações na forma de rotinas.
	Aprendizagem Estratégica	As capacidades evoluem para capacidades centrais que diferenciam uma empresa estrategicamente.

**Quadro 1** – Níveis de aprendizagem

**FONTE:** Cabral (2004 apud ESTIVALETE et al, 2005, p. 4)

A partir deste quadro é possível estabelecer articulações conceituais entre a aprendizagem individual e organizacional, e perceber com clareza a existência de níveis de aprendizagem organizacional na literatura, estes farão parte da pesquisa na análise documental, quando serão levantados os processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos na empresa pesquisada.

### 2.3 Controle social nas organizações

Muito utilizado pelas organizações para manter seus empregados conforme normas e diretrizes elaboradas em nível de gestão, e em outros casos exigido pelos empregados para se sentirem administrados, organizados, orientados e geridos, o controle segundo Tannenbaum (1975, apud LEAL, 2003) é uma consequência inevitável da organização, estando relacionado

com aspectos da vida organizacional de alta relevância (estrutura, formas de gestão). E para Enriquez (2001, apud FARIA, 2007) controlar significa como impedir os sujeitos de *“perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la”*.

Neste sentido é importante observar algumas conceituações de controle, que para Segnini (1988, apud FARIA 2007) é o instrumento que a organização utiliza para antecipar-se aos conflitos referentes à relação capital-trabalho. De acordo com Pagés (1993, apud LEAL, 2003) o controle social é um conjunto de regras que codificam o campo de atividade de cada indivíduo, bem como seu campo de relações sociais internas (estrutura hierárquica) e externas (clientes, fornecedores e governos) à organização. E Farias; Matos (2007, apud FARIA 2007) entendem que o controle permeia toda a vida organizacional, da estrutura às formas de gestão.

A funcionalidade da organização depende do controle e sob a vida diária de qualquer empregado, até mesmo daqueles que criam mecanismos de defesas para se defenderem dos excessos das organizações, está o controle social, porém os mecanismos de controle que caracterizam os diversos processos estão sendo praticados de forma cada vez mais sutil e mais subjetiva (Faria, 2007).

De acordo com Faria (1987, apud HOPFER; FARIA, 2003) a dinâmica social do capitalismo implica uma ação coercitiva da gerência sobre o indivíduo, desta forma vê-se que o controle não é somente um mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder que pode ser exercido de diversas maneiras, conforme descritos a seguir.

As formas de controle social, que podem ser agrupadas em dois níveis: objetivo, que referem à formalização dos procedimentos da organização e subjetivo, que decorrem do que não pode ser expresso, do lado sombrio, enigmático, obscuro e tenebroso das organizações e suas relações, e ambos atuam simultaneamente Faria; Schimitt (2007, apud FARIA, 2007).

Enriquez (1999, apud FARIA, 2007) distingue sete modos de controle social e Mota (2000, apud Leal, 2003) vale-se deles para explicar o controle nas organizações, são eles: controle físico – por meio da violência, organizacional – pela máquina burocrática, por resultados – pela competição econômica, ideológico – pela crença na organização, por amor – pela identificação total ou expressão de confiança, por saturação – um só texto repetido indefinidamente, e por dissuasão – instalação de um aparelho de intervenção.

O controle físico se apresenta mediante o domínio do corpo do sujeito coletivo ou não, tendo por objetivo, na expressão foucaultiana, a *“docilização dos corpos”*, é exercido por

meio da violência, fundado sobre a opressão nas formas de exploração e repressão. (Farias; Matos, 2007 apud FARIA, 2007).

Já o controle social refere-se ao controle burocrático, do trabalho e do rendimento, centrando-se no desempenho, na docilidade e na obediência (Faria, 2007).

No controle por resultados busca-se garantir o cumprimento da finalidade econômica e política Farias; Matos (2007 apud FARIA, 2007). Pode ser percebido na dedicação dos empregados para cumprir metas para organização e mostra-se como um empregado dedicado e preocupado com a empresa.

O controle ideológico remete as relações de dominação, as quais devem garantir a permanência e a institucionalização daquelas, daí porque se trata de relações de poder (Faria, 2007). Segundo Ansart (1978, apud Leal, 2003) a ideologia fala a linguagem da certeza travestindo-a em linguagem da verdade, constituindo uma forma sedutora de lidar com as incertezas inerentes à vida social.

Cabe nos destacar que se todo poder que se considerar legítimo, isso não significa que se trata sempre da mesma forma de legitimidade nem que o poder encontra sua legitimidade seguindo uma mesma via (Enriquez, 2007). E ainda, segundo Faria (2007) nem toda prática de controle cabe nos discursos, razão pela qual as mesmas utilizar-se-ão de mecanismos não ditos, que não podem ser pronunciados às claras. Sendo assim, é possível inferir que nas ações informais das organizações, aquelas não registradas ou que não constam em seus processos, abrigam controles que não facilmente serão identificados.

As faces do controle social nas organizações podem ser percebidas dos mais diversos modos, de forma clara e explícita e de forma subjetiva e informal como visto anteriormente. O povo não será mais arregimentado por seus chefes; (ele agirá) em comum acordo com eles. Mas, mesmo assim, serão necessárias algumas pessoas revestidas de autoridades (Enriquez, 2007).

Por meio de pessoas e processos e/ou procedimentos o controle se realiza nas organizações e algumas características organizacionais possibilitam a compreensão das formas de controle social que atuam ali. É fato que o objetivo da organização é a formalização máxima, daí a necessidade de uma estrutura organizacional e de se definir formalmente como as pessoas devem se relacionar em seu interior (Siqueira, 2006). Neste sentido, várias são as formas e os processos que possibilitam a ação do controle social, porém, neste estudo será analisado o processo de ensino e aprendizagem, formal e informal das organizações.

## 2.4 O processo de ensino e aprendizagem como forma de controle social

Bourdieu e Passeron (1992, apud LEAL, 2003) caracterizam o trabalho como sendo útil para descobrir o caráter ideológico da capacitação, e o sistema de ensino não só pela sua função de inculcação, porém, sobretudo, como uma forma de manutenção da ordem social pela sua legitimação. Os autores se referem ao sistema de ensino escolar, porém é possível remeter as práticas exercidas nas escolas às desenvolvidas pelas organizações com o mesmo objetivo, mesmo que estes não sejam identificados nem mesmo para seus gestores.

Segundo Faria (2007) a instituição procura educar, formar, treinar e qualificar os sujeitos sobre os quais ela investe, para que estes alimentem um sistema de condutas que ela tem por função reproduzir. De acordo com Castells (2000, apud HOPFER; FARIA, 2003), as novas tecnologias exigem novas qualificações e ocupações técnicas a partir das necessidades do processo produtivo, o trabalhador inserido nesse ambiente de mudanças recebe uma “mensagem” enviada pelo sistema do capital, no sentido de procurar uma “atualização profissional” para não ser excluído do processo de trabalho.

Isto se confirma quando analisamos historicamente a educação no Brasil, percebe-se que o país não possui uma cultura de formação, estudo e capacitação pela simples busca do conhecimento e aperfeiçoamento, mas a necessidade de garantir a empregabilidade faz com que os indivíduos busquem, aceitem e participem de processos de ensino e aprendizagem nas organizações. Então, quando a organização promove atividades de treinamento, desenvolvimento e educação, seus empregados o fazem com vistas a: a) garantir o emprego que já possui; b) capacitar-se com o objetivo de buscar outro emprego; c) desenvolver em proveito próprio. Nos dois primeiros casos, há exercício do controle social e no último a busca da emancipação, e em ambos os casos a aprendizagem emerge como questão central de sobrevivência e sucesso na era do conhecimento.

O trabalho pedagógico tem por efeito produzir indivíduos modificados de forma durável, sistemática, por uma ação prolongada de transformação que tende a dotá-los de uma mesma formação durável e transferível (*habitus*), isto é, de esquemas comuns de pensamento, de percepção, de apreciação, e de ação, pelo fato de que a produção em série de indivíduos identicamente programados exige e suscita historicamente a produção de agentes de programação eles mesmos identicamente programados e de instrumentos

padronizados de conservação e de transmissão. BOURDIEU; PASSERON (1992, apud LEAL, 2003, p.97).

Segundo Faria (2007) a escola e os treinamentos nas empresas não apenas qualificam a força de trabalho e reproduzem a submissão à ideologia dominante para os operários, como reproduzem, para os agentes da exploração, as condições de manejar tal ideologia, de gerir o trabalho, de forma a assegurar a dominação.

Neste sentido, as práticas de ensino e aprendizagem organizacional sugerem aspectos psíquicos de controle social, uma vez que dissemina um conhecimento especializado, elas produzem um “desconhecimento” do indivíduo e do grupo sobre sua própria condição Enriquez (2001; apud ENRIQUEZ, 2007). Segundo Leal (2003) os mecanismos psíquicos utilizados para difundir o “desconhecimento” são: a identificação, que permite a cada um participar do instituído nas organizações, sentindo-se seu membro, assegurando sua estabilidade e defesa contra a ferida narcísica; o recalçamento, para que não possa emergir certos desejos que podem vir a provocar rupturas no modelo instituído, impedindo que se perceba a sua arbitrariedade; a repressão, quando o recalçamento não funciona; e a negação, que permite aos grupos não ver o que fazem e ter uma consciência tranqüila.

Se o sistema de ensino tem esta função, então como é possível identificá-lo como algo que exerce ou não poder e busca de interesses individuais? Segundo Leal (2003) os processos de capacitação atuam para o exercício do controle social quando fazem uso de um saber puramente utilitarista, neste caso há exercício do poder por quem promove este ensino. Porém como diria Paulo Freire, o processo de ensino e aprendizagem, em qualquer instância de ensino, deveria ter função emancipatória, ou seja, dá ao indivíduo liberdade e autonomia para exercer o livre arbítrio, já aqui não há busca de interesses individuais, mas sim coletivo.

### **3. Caracterização geral da organização pesquisada**

A organização pesquisada neste estudo refere-se a uma empresa de direito privado sem finalidade lucrativa do setor industrial atuante no Distrito Federal. Com o objetivo de preservar a identidade da organização, denominar-se-á Alfa.

A empresa Alfa possui mais de 1.200 empregados, em 7 Unidades Operacionais localizadas nas principais cidades satélites de Brasília. No ano de 2007, a Alfa completou 30 anos de atividades na capital federal. Possui um modelo de gestão caracterizado pela flexibilidade, voltada para os processos e não para as tarefas. A organização tem ainda uma característica fortemente política, onde o poder define muitas vezes suas ações, porém isto não é facilmente visível, pois mesmo com sua estrutura hierárquica formal com 4 níveis do topo a base, estes têm função de coordenação do que de controle, mostrando uma organização horizontal.

Na organização o trabalho é organizado em torno de equipes, isto desde os níveis operacionais até o topo. Desde o ano de 2006, as metas de trabalho são determinadas, primeiro pela base chegando ao topo para avaliação, validação e/ou complementação. Os processos organizacionais, mesmo sendo a organização voltada para eles, ainda não são padronizados, estando sempre sujeito a alterações, conforme entende o empregado que faça uso.

A organização valoriza a participação, a iniciativa e o envolvimento dos empregados em seu funcionamento. As pessoas desenvolvem um amor pela instituição, muitas vezes, dispondo-se ao envolvimento incondicional ao trabalho desenvolvido, o que é apoiado, porém pouco reconhecido. Infere-se daí, que o que pode dificultar este reconhecimento é ausência de uma área de “Gestão de Pessoas”, na Alfa o que existe é uma Gerência de Recursos Humanos, mas que tem como função, somente, recrutamento e seleção e atividades de departamento de pessoal. Em separado está à área de Treinamento & Desenvolvimento, porém estanque, sem atividades consolidadas e sem vínculo com a área de pessoal.

A última avaliação de desempenho pela qual passou a empresa Alfa foi no ano de 2005, quando iniciaram um programa de gestão de desempenho que seria responsável por gerenciar toda a gestão de pessoas da organização. Mas, ainda assim, a empresa busca por meio de suas coordenações desenvolverem empregados capazes de ocupar diferentes funções

dentro da organização. Isto a fim de preparar o maior número deles para assumir as mais variadas posições, conforme interesse organizacional, porém não se trata de desenvolvimento de competências, é mais uma atividade de mentoria por meio da aprendizagem informal.

A Alfa é uma organização que utiliza o simbolismo como forma de gestão de seus empregados, utiliza o discurso intensivo de participação, de preocupação da empresa com o empregado para que este permaneça na empresa, ações que valorizam a grandeza da instituição, os eventos sociais que desenvolve no empregado o sentimento de participação para uma cidade melhor, além de eventos públicos que mostram a fama da instituição e dá ao empregado orgulho por fazer parte dela e ao mesmo tempo medo de ir para outra empresa, pouco reconhecida.



## **4. Metodologia**

O presente capítulo visa a esclarecer as escolhas e procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Para isto buscou-se coerência e adequação do problema de pesquisa apresentado e metodologia adotada.

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Na pesquisa social, o pesquisador e seu objeto têm forte ligação, e é essa interação que pode enriquecer a compreensão do objeto e revelar algumas de suas múltiplas facetas Freitas (2002, apud LEAL, 2003).

Este estudo abordou metodologia eminentemente descritiva tendo como propósito principal a descrição das características dos processos de ensino e aprendizagem e sua relação com as variadas formas de controle nas organizações, utilizando para isso a pesquisa de campo; e exploratória com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

### **4.2. Coleta de Dados**

Os instrumentos para coleta de dados que serão utilizados neste estudo são a pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada ou formal, com o objetivo de analisar a percepção dos empregados quanto as capacitações oferecidas pela organização onde trabalham.

Neste estudo, optou-se pela análise bibliográfica e entrevistas formais porque esta técnica possibilita o conhecimento teórico dos processos de ensino e aprendizagem, sua organização, planejamento e prática. Restringiu-se aos processos de ensino e aprendizagem

que aconteceram internamente à organização, tendo em vista que os que aconteceram por meio de terceiros exigiriam mais profundidade da pesquisa.

Foram analisados os processos desenvolvidos pela própria organização, sejam as capacitações, treinamentos, cursos, palestras, dentre outros, conforme os aspectos levantados pela literatura especializada no assunto, o que garante que ele seja significativo o bastante para garantir identificação e análise do controle social. Outro critério que utilizado é o da conveniência geográfica. A organização selecionada caracteriza-se como uma empresa de sociedade civil sem fins lucrativos integrante das indústrias do Distrito Federal.

Os procedimentos metodológicos são de natureza descritivo-qualitativa, já que se pretendeu identificar e analisar os indícios da presença do controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional, empregando uma série de dados que exigem um tratamento que enfatize aspectos de natureza subjetiva. A pesquisa descritiva tem como propósito principal a descrição dos processos de ensino e aprendizagem e sua relação com o controle social nas organizações. Além do mais, o procedimento qualitativo foi escolhido por uma série de razões: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados, bem como o pesquisador como instrumento-chave; manter o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; possuir caráter descritivo, os dados tenderem a ser analisados indutivamente e por que o significado é a preocupação essencial desta abordagem Triviños (1994, apud LEAL, 2003).

As entrevistas foram realizadas em duas etapas distintas. No primeiro momento, foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela concepção e planejamento das atividades, a fim de se obter indícios mais precisos dos elementos que marcam o objeto da pesquisa. E no segundo momento com os empregados favorecidos com as atividades, conforme mostra a Quadro 2.

QUANTIDADE	NÍVEL	CARGO
1	Tático	Diretor de Unidade Operacional
1	Tático	Gerente da Unidade de Qualidade
1	Tático	Gerente de Educação
2	Tático	Gerente de Administrativo
1	Operacional	Analista de Recursos Humanos
1	Operacional	Técnico em Lazer
1	Operacional	Professor

**Quadro 1** – Composição da amostra

**FONTE:** Elaboração da autora

Com o objetivo de realizar as entrevistas foi elaborado um roteiro cujo objetivo foi investigar processos de ensino e aprendizagem vivenciados pelos respondentes que caracterizam controle social no ambiente de trabalho. As perguntas foram agrupadas em oito categorias de análise: (1) Identificação do Entrevistado; (2) Controle do Afetivo; (3) Controle Democrático; (4) Controle por Saturação; (5) Controle por Dissuasão; (6) Controle Burocrático; (7) Controle por Resultados e (8) Controle Direto, conforme anexo 1.

### 4.3. Análise dos Dados

Os resultados obtidos neste estudo foram submetidos à **análise de conteúdo**, pois para Bardin (1977), este é um método muito empírico que analisa as respostas a partir da interpretação do que foi descrito de maneira objetiva, sistemática e quantitativa.

Ainda, para Bardin (1994, apud LEAL, 2003), a análise de conteúdo constitui-se de:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Quanto ao seu aspecto instrumental, a análise de conteúdo não consiste em apenas um instrumento, mas em um conjunto de técnicas de análise das mensagens.

Neste estudo, os conteúdos foram organizados em categorias para o objeto de estudo. Inicialmente, as categorias escolhidas foram os modos de controle encontrados na discussão da literatura acompanhados de seus indicadores. Os trechos das entrevistas foram dispostos de acordo com tais categorias e suas frequências, conforme quadro de resultados em anexo.

A partir de então, os dados coletados, sofreram análise de conteúdo, conforme o mesmo esquema das entrevistas. Foi realizada triangulação na análise de dados para obter uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo. Conforme indica Godoy (1995, apud LEAL, 2003), a análise deverá estar presente durante os vários estágios da pesquisa, a fim de proporcionar o confronto dos dados com as questões e proposições orientadoras do estudo.

## 5. Apresentação e discussão dos resultados

A apresentação e discussão dos resultados foram realizadas por meio de categorização dos dados coletados de acordo com o roteiro de entrevistas, a partir da análise das entrevistas foram destacadas seis categorias que se destacam como meios de controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional (o quadro dos resultados do conteúdo analisado encontra-se no anexo 2).

Para discussão dos resultados obtidos parte-se do entendimento de que os processos de ensino e aprendizagem organizacional (capacitações, treinamento, reuniões e palestras instrucionais e outros) são formas de exercer o controle social sobre os indivíduos e grupos de uma organização.

Antes de adentrar a discussão dos resultados é importante conhecer a amostra pesquisada, os resultados mostram que dos 07 entrevistados, 04 têm entre um e dez anos na instituição e 03 têm mais de 20 anos na instituição. Os mais novos ocupam cargos técnicos e operacionais e os mais velhos ocupam cargos de confiança, os primeiros por sua vez participam ou são mais vezes convocados a participarem de capacitações do que os estão a mais tempo na instituição. Porém, todos eles com mais ou menos tempo, independente do cargo ocupado, já concederam treinamento informal, principalmente no que se refere a treinamento de substituto ou de novos contratado.

Esses resultados demonstram que o interesse da organização com as capacitações oferecidas é o de inserir os novos empregados na cultura da instituição e capacitá-lo a replicá-la aos novos contratados, é proposto por Abbad; Borges-Andrade (2004, apud LOIOLA et al, 2006), que a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo. Desta forma entende-se o porquê da organização investir no treinamento informal, ou seja, no treinamento do substituto ou do novo contratado por seu par. Além de a aprendizagem ocorrer de forma rápida e informal, é financeiramente mais barata e ocupa-se de transmitir a cultura e estabelecer as diversas formas de controle sobre o indivíduo.

### 5.1. Capacitações: valorização do empregado ou controle do afetivo

A primeira categoria a ser analisada abrange a modalidade de controle social por meio do estabelecimento de vínculos dos indivíduos com a organização, com o objetivo de interiorizar os interesses da organização para submissão do empregado. E para Faria (2007) o vínculo afetivo tem grande relevância, à medida que possui o dom de hipnotizar os sujeitos que a ele se entregam e que o aceitam como verdade absoluta.

Das categorias analisadas essa obteve maior destaque, foi a que mais caracterizou a instituição pesquisada. Na primeira subcategoria, denominada Capacitações **trazem sentimento da empresa como família**, os entrevistados, cinco deles, demonstraram a “visão da empresa como família”.

Eu amo a empresa que eu trabalho (...) eu vejo aqui uma família.  
(Entrevistada 2)

Sempre, sempre na construção do objetivo ou quando recebo um convite para capacitação (...) já o sentimento (...) é de pertencimento de um grupo que faz parte de nossa vida. (Entrevistado 4)

Algumas vezes sim ...porque dentro dessas capacitações cria-se vínculo com os colegas. (Entrevistado 6)

Para os empregados da empresa pesquisada é uma honra participar de uma capacitação oferecida, pois vêem como prestígio o convite. Outro fator importante é que nestes eventos representam a empresa, a sua família, parte de sua vida, e é uma afirmação de seu vínculo com a empresa, ou seja, esta está confirmando que faço parte dela.

O entendimento da empresa como família, a satisfação em pertencer a “esta família”, aceitar a organização do jeito que ela se apresenta, é uma forma de submissão ao controle social. Neste sentido Enriquez (2001, apud LEAL, 2003), explica que controlar significa como impedir os sujeitos de “perceber o que lhe acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la”.

## 5.2. Com as capacitações você se sente mais comprometido

Nesta categoria os entrevistados foram quase unânimes em dizer de seu comprometimento com a organização quando esta oferece capacitações para melhor realização de seu trabalho, o que demonstra a “identificação do empregado com a organização”.

Eu me sinto valorizada com relação a todos esses treinamentos e tenho procurado dar retorno para minha empresa, desenvolvendo um trabalho com respeito profissionalismo e responsabilidade (...). (Entrevistado 2)

Com certeza, eu sou uma pessoa responsável, eu sinto que tenho de dar retorno entendeu, se eu estou sendo capacitada pela empresa eu tenho obrigação de alguma forma de trazer algum resultado para empresa, em função daquilo que aprendi de novo. (Entrevistado 5)

Com certeza, porque a partir do momento que a instituição está participando, investindo em você, você tem que dar resultado, comprometendo-se a fazer o melhor. (Entrevistado 6)

Na fala dos empregados é possível perceber forte sentimento de responsabilidade e gratidão, isto também se deve ao fato de a empresa ser uma prestadora de serviços assistenciais, o que gratifica o empregado em seu trabalho, além de querer fazer o melhor, pois assim ajudam outros. Sabendo disso, a empresa busca meios, utilizando sua missão, para garantir a reprodução de sua cultura e eficiência no trabalho prestado.

Segundo Faria (2007) a instituição procura educar, formar, treinar e qualificar os sujeitos sobre os quais ela investe, para que estes alimentem um sistema de condutas que ela tem por função reproduzir. E neste caso, percebe-se a eficiência deste trabalho, pois a empresa capacita um grupo, e este multiplicam em seu ambiente de trabalho, e carregado do sentimento de gratidão e comprometimento, o faz de maneira a aculturar o seu par.

Nas falas dos entrevistados acima é possível perceber que vêem as capacitações como forma de preocupação e valorização da organização para com eles, isto se comprova na subcategoria **As capacitações são demonstrações de preocupação e valorização do empregado**, demonstrando desta forma que o controle utilizado pela organização é “organização que cuida e valoriza o empregado”.

Quando eu entrei em 1985 na empresa, eu já estava percebendo isso, valorização total do empregado, eu me sinto realizada. (Entrevistado 2)

Com certeza, eu sou uma pessoa responsável, eu sinto que tenho de dar retorno entendeu, se eu estou sendo capacitada pela empresa eu tenho obrigação de alguma forma de trazer algum resultado para empresa, em função daquilo que aprendi de novo. (Entrevistado 5)

Com certeza, porque é um emprego, a partir do momento que está capacitando o empregado, é porque ele quer que o empregado cresça, entendeu, está valorizando o empregado. (Entrevistado 6)

A fala dos entrevistados está carregada de sentimentos de satisfação, valorização e responsabilidade, demonstrando a organização o que ela realmente espera com o investimento, que enquanto estiverem na empresa façam o melhor, se dedicando ao máximo, para isso criam meios de demonstrar preocupação e valorização dos mesmos, uma forma de fazê-lo é utilizando as capacitações, meio influente, pois a educação no Brasil ainda é privilégio de poucos. Esta prática se confirma, conforme aponta Siqueira (2006), “as empresas anseiam pelo comprometimento e pela lealdade de seus funcionários, mais especificamente, de seus talentos; de outro, elas se preocupam muito pouco com a estabilidade e segurança, de modo geral, para seus empregados”.

Na subcategoria **Você se sente importante em participar das capacitações. Sente-se no compromisso de retribuir**, os entrevistados, consolidam o fato de estarem totalmente vinculados a empresa pelo afetivo, pois demonstram “identificação com a organização”.

Com certeza. Me dedicando, passando toda experiência adquirida, passando todo conhecimento adquirido nos cursos para os empregados. (Entrevistado 1)

Muito importante, cada vez mais eu valorizo essa oportunidade que a empresa tem me dado, eu me sinto e procuro ajudar meus dirigentes, com relação ao meu trabalho, desenvolvendo um trabalho de qualidade. (Entrevistado 2)

Bastante, agente se senti valorizada mesmo e quer investir na empresa e em outras pessoas, com certeza. (Entrevistado 4)

É possível perceber na fala dos entrevistados, e até mesmo, em seu semblante, o quanto estão vinculados afetivamente à organização, falam com sentimento de dívida, de ajuda, de “não deixar na mão”, muitos dizem que não teriam condições de ser o que são se

não fosse a empresa, que muitos lá fora desejam trabalhar nesta organização, e recriminam condutas diferentes de seus pares.

A organização além de buscar que seus empregados se aliem a ela, buscam também, que os mesmos façam muito bem feito suas atribuições, para isso demonstram cuidado para com o indivíduo e busca desenvolver nele o sentimento de dívida para gerar a retribuição. Para Faria (2007) “a organização não busca apenas um envolvimento qualquer do trabalhador, mas, um comprometimento objetivo e subjetivo, uma vinculação tão plena quanto possível”.

### **5.3. Meus interesses são compatíveis com os da organização. Ela é um exemplo de conduta**

Esta categoria abrange a modalidade de controle social por meio da reprodução do discurso da organização pelos seus empregados, crendo que há igualdade de tratamento e oportunidades, veiculação de histórias, exemplos de conduta e metáforas, além de rituais de aculturação e socialização intensiva.

Nesta categoria, somente duas subcategorias merecem destaque, a primeira, denominada **As capacitações demonstram os objetivos da instituição com clareza. Seus interesses são compatíveis com os da organização**, os entrevistados demonstraram estar alinhados aos objetivos da organização e terem objetivos compatíveis com os da mesma, nesta subcategoria verifica-se a “identificação de interesses”.

Com certeza, o de estar a frente sempre. (Entrevistado 3)

Sim, muito . É porque assim eu tenho muita autonomia então, essa autonomia que eu tenho, tento traçar com os objetivos da empresa e fazer o melhor para minha área e minha função é essa, fazer o melhor. (Entrevistado 4)

Fica, fica sim. (...) Os meus interesses pessoais são compatíveis com o interesse da instituição, (...) o meu interesse pessoal é de está crescendo ali dentro entendeu, e para eu crescer tenho que mostrar resultados, então, a partir do momento que eu vou esforçar para crescer, eu também estou ajudando a empresa a crescer. (Entrevistado 6)



A fala dos entrevistados retrata o que a empresa tem vivido atualmente, buscando, apesar do tempo no mercado, uma nova colocação, crescimento e resultados importantes, percebe-se, portanto, a interferência da empresa nos interesses dos empregados, o desejo de crescimento, de mostrar resultado, de esforçar-se para crescer e ajudar a empresa, são meios utilizados para “prender” o indivíduo mostrando-o que o seu sonho só será realizado junto com a organização, pois têm objetivos comuns.

Em Siqueira (2006) é possível validar a ação praticada pela organização, pois “de fato, as empresas se preocupam em interferir nos sonhos e no imaginário de seus empregados, assim como nas relações familiares, fazendo com que o indivíduo esteja mais envolvido com a cultura e objetivos da organização.

Outra subcategoria bem caracterizada pelos entrevistados foi **Nas capacitações utiliza-se de histórias, metáforas e exemplos de conduta**, em que é destaque a história da própria organização, bem como a natureza de seu serviço prestado, que levam os empregados a terem como “exemplo de conduta”.

Tem uma história muito interessante é a da própria Instituição, como ela começou em Brasília. (Entrevistado 2)

Muito e principalmente o exemplo da própria empresa né. Porque que eu acho que usa? Para ficar bem no concreto, da realidade da empresa mesmo. (Entrevistado 4)

Com certeza, o exemplo da própria instituição. (Entrevistado 5)

A organização busca meios de interferir nos sonhos e imaginários de seus empregados, buscando, segundo Siqueira (2006), motivação de seus empregados para abrirem mão de sua própria vida, de seus próprios sonhos tendo em vista a missão da empresa em que elas trabalham. Os resultados desta categoria mostram que a empresa pesquisada utiliza seu próprio exemplo para que os empregados desenvolvam a fé na empresa e a adesão a seus valores. A fala do entrevistado 2 traz o orgulho sobre a história da organização, a forma como ela começou, provavelmente, vê-se nesta história, pois o início da empresa foi marcado por dificuldades, começando pequena, ganhando espaço no mercado e tornando-se referência na prestação de serviços.

#### 5.4. Aprendemos uns com os outros no ambiente de trabalho

A categoria abrange a modalidade de controle social por meio da repetição de um determinado discurso ou processo de forma a monopolizar o discurso social, padronizando as atitudes dos empregados como um grupo.

Nesta categoria, bem como na categoria controle do afetivo, todas as subcategorias obteve quase que unanimidade. Neste caso são quatro subcategorias, na primeira **Repetição dos conteúdos nas capacitações**, os entrevistados deixaram claro alguns aspectos bem repetidos, caracterizando a “repetição do discurso”, o que chamou atenção foi a questão da empresa fazer pelas pessoas e a competência.

Você fala nas capacitações internas? Tem, acho assim que eles falam muito na questão social que a empresa faz muito para as pessoas. (Entrevistado 3)

Bem alguns sim, por força de necessidade, por exemplo, é a questão de competência, por exemplo, algumas capacitações que eu participei que tenha haver com competência sim, eles tem batido sempre na mesma tecla (...). (Entrevistado 5)

Sim, sobre ser parceiro da empresa, ser fiel e a busca pelo crescimento interno. (Entrevistado 6)

As falas dos entrevistados acima, representam a missão de cada serviço oferecido pela empresa, o entrevistado 3 trabalha na área social, por isso retrata o que uma constante para ele, a especialização, a internalização por meio da repetição. O entrevistado 5 é da área de educação e o 6 ocupa cargo operacional. Todos repetem o discurso que ouvem e que precisam reproduzir e operacionalizar em seu dia-a-dia.

A segunda subcategoria **São estimulados a agirem como equipe**, os dados coletados demonstram ações claras de “atitudes padronizadas para equipe”, e estas a partir das capacitações até a criação de formas de trabalho onde um dependa do outro para sua realização.

Sim, o treinamento recente foi com relação a liderança, e o grupo foi orientado a ler livros com esses temas, e fazer apresentações sobre liderança. (Entrevistado 2)

Totalmente e o último agora para os novos contratados de minha área, o tempo inteiro está falando disso, da importância deles, sua ligação com os técnicos, com a ligação com gestores, porque se não, não funciona é como se não tivesse essa integração. (Entrevistado 4)

Ficou evidenciado (...) no desenvolvimento de equipe que nós tivemos e também na nova proposta de trabalho que todos deveriam trabalhar falando a mesma língua e trabalhando por um bem comum para que esse novo projeto fosse um projeto de sucesso. (Entrevistado 7)

A instituição das equipes participativas de trabalho, com atribuições de responsabilidade, pretende não somente um expressivo aumento da produtividade, mas, igualmente, a constituição de um grupo de pessoas altamente motivadas, que amam o desafio de vir para o trabalho para resolver problemas (Farias, 2007). Desta forma, justifica-se as capacitações que a organização pesquisada realiza com seus empregados, e ainda, a alimentação de que se o trabalho não for realizado em equipe não funcionará, conforme relato do entrevistado 4.

Na terceira subcategoria **Como o conteúdo de uma capacitação é fixado**, os entrevistados são unânimes em dizer que fixam o conteúdo por meio da prática e, há ainda, relato de um entrevistado que chama atenção, pois diz que fixa também, pela observação e intervenção de seus superiores, ficando evidente nesta subcategoria o “condicionamento”, além do reconhecimento da capacidade e referência de seu superior.

Aplicando diariamente o que nos foi ensinado. (Entrevistado 2)

Bom eu particularmente gosto, digamos assim, imediatamente após ter a capacitação de colocar em prática, (...) eu gosto de fazer na prática, e aplicar de alguma forma aquilo que eu vi, a gente aprende e fixa mais. (Entrevistado 5)

Por meio da prática, observação e intervenção de nossos superiores. (Entrevistado 6)

Com a prática (...) passar o conhecimento (...). (Entrevistado 7)

Na última subcategoria **Momentos de ensino-aprendizagem entre empregados**, ficou evidente a utilização destes momentos como “estratégia de condicionamento de comportamento”, demonstraram que o aprender e ensinar para um colega de trabalho condiciona comportamentos e ações no ambiente de trabalho.

Tenho não só com eles, como também com os empregados mais novos, são casos específico como a Coordenadora de Educação que foi contratada já tem 2 anos e apesar do tempo, ser bem mais nova de casa, de ser bem mais nova de idade, também eu tenho aprendido muito e procuro sempre aprender com ela. (Entrevistado 1)

Eu sou a mais antiga, (...) você vai aprendendo muito com a pessoa que é mais antiga, que sabe mais na maneira de ela fazer, na maneira de se conduzir, na maneira de ela se comportar, o que fazer em determinadas horas, aprendi muito, eu procuro fazer isso pra aqueles colegas mais novos na casa. (Entrevistado 5)

Sim com certeza, até porque tenho interesse em crescer na empresa, então busco a colaboração de meus colegas. (Entrevistado 6)

Os momentos descritos pelos entrevistados demonstram que a aprendizagem é puramente técnica, apenas para realizar uma tarefa no ambiente de trabalho, sobre esta forma de ensino e aprendizagem Faria (2007, apud Leal, 2003), descreve estes processos de capacitação como meios que atuam para o exercício do controle social quando fazem uso de um saber puramente utilitarista.

### **5.5. Na organização possuo o que o mercado oferece, não preciso buscar em outras**

A categoria abrange a modalidade de controle social por meio do incentivo ao conformismo, noção de que a organização busca a felicidade dos indivíduos e fomentando o colaboracionismo.

Os dados coletados nesta categoria, em especial na primeira subcategoria **As ações estimulam o comportamento de cooperação**, complementa a categoria controle por saturação na subcategoria em que trata do trabalho em equipe, pois aqui ficou claro o “incentivo a atitude colaboracionista”, onde os empregados valorizam e buscam realizar suas tarefas sempre cooperando uns com os outros.

Sim, é porque não adianta você achar que você vai resolver aquele problema sozinho, então você tem que está sempre integrado com o outro, ajudando o outro, e o outro te ajudando, com o mesmo objetivo (...). (Entrevistado 2)

Muitas vezes sim, colaboramos uns com os outros, mas há casos que pessoas não colaboram, têm medo de perder sua vaga para outro. (Entrevistado 6)

O resultado apresentado pelo entrevistado 2 demonstra que os empregados são estimulados a trabalharem integrados, em equipes e cooperando para resolução de problemas em conjunto, o objetivo desta forma de trabalho é, segundo Siqueira (2007), uma forma de estimular o empregado a ser polivalente e a cooperar com os outros membros de seu grupo de trabalho, de modo a inovar e a aumentar constantemente a produtividade, e de modo a alcançar os resultados esperados.

Os resultados coletados nas subcategorias **As capacitações são demandas de mercado** e **As capacitações são necessárias aos empregados para que a empresa se mantenha competitiva**, demonstram que os entrevistados estão alienados à realidade externa, pois não demonstram certezas quanto as suas respostas, somente “acham”, porém têm certeza que as capacitações oferecidas são necessárias para a empresa se manter competitiva, o que caracteriza o “incentivo ao conformismo”.

Acho que sim, pois a empresa que estar sempre a frente. (Entrevistado 3)

(...) a empresa hoje está preocupada com o mercado, então tudo que ele faz é em função do mercado (...). (Entrevistado 5)

Bastante porque capacita para as coisas que são de ponta né. (Entrevistado 4)

Sim, pois se não fizermos as coisas bem feitas, padronizadas, comum, ninguém vai querer comprar um serviço de uma empresa bagunçada. (Entrevistado 6)

Segundo Siqueira (2006, apud Enriquez, 1997), a empresa constrói uma estrutura de poder, neste caso as capacitações, que visa assegurar sua imagem para si mesma e para os outros, como para empregados e clientes. Além disso, os empregados são fidelizados à empresa e tornam-se conformados com o que é oferecido, pois entendem que a organização já está preocupada por eles.

A fala do entrevistado 6 mostra que a empresa busca fazer as “coisas” bem feitas, então a imagem que este empregado tem é de uma empresa que faz o melhor, portanto, o que o levaria a querer sair, se já tem o que o mercado oferece para atrair talentos. Ansart (1978, apud LEAL, 2003) diz que a ideologia fala a linguagem da certeza travestindo-a em

linguagem da verdade, constituindo uma forma sedutora de lidar com as incertezas inerentes à vida social.

### **5.6. As capacitações me ajudam a ser eficiente**

A categoria abrange a modalidade de controle social por meio da valorização do cumprimento dos processos de trabalho, incentivando a obediência aos regulamentos e normas formais, e valorizando a especialização.

Nesta categoria, duas subcategorias merecem destaque, a primeira **As capacitações auxiliam a realizar o trabalho de forma eficiente, observando procedimentos e regulamentos**, todos os entrevistados descrevem sua participação em capacitações para entendimento e valorização das normas, além do incentivo ao uso na rotina de trabalho, o que caracteriza a “valorização das normas”.

Sim, principalmente no que diz respeito a uso de formulários, tratamento a clientes, respostas a outros setores, tudo muito bem padronizado e bem regulamentado, assim fica mais difícil errar. (Entrevistado 3)

Sim, para que nossa empresa tenha um padrão de trabalho excelente e todos façam de forma comum. (Entrevistado 6)

Sim, no meu caso mais ainda, porque trabalho com legislação, então eles me dão total embasamento para que eu aja sempre conforme a legislação e as normas para isso. (Entrevistado 7)

Este controle, segundo Tannenbaum (1975, apud LEAL, 2003) é muito utilizado pelas organizações em nível de gestão, e em outros casos exigido pelos empregados para se sentirem administrados, organizados, orientados e geridos. Conforme ressalta o entrevistado 3 e 6, que demonstram a valorização do trabalho bem feito e o medo de errar

A segunda subcategoria de destaque é a **Consulta as normas para realizar o trabalho ou pede ajuda a colegas**.

(...) nós temos nosso regimento interno, nós temos os nossos manuais, então, são instrumentos que com certeza, têm que ser colocado em pratica para que

nosso trabalho seja de qualidade. Nós temos muito encontro, tanto os técnicos como os instrutores, então um sempre ajudando o outro, (...). (Entrevistado 2)

Com certeza, não posso fazer errado, ainda mais tendo ao meu lado uma norma, e colegas a quem podemos recorrer. Até porque na empresa quem erra é cobrado, ou resolve o problema ou fica marcado e mais tarde é demitido. (Entrevistado 3)

Sim, para garantir que ele não seja devolvido para refazer. (Entrevistado 6)

Os resultados obtidos nesta categoria evidenciam o medo de realizar a tarefa errada, o desejo de evitar a cobrança e o retrabalho, como pode ser observado na fala do entrevistado 3, além de evidenciar uma forma de controle altamente eficiente para alcançar alta produtividade, pois condiciona o resultado a permanência na empresa. Para Faria (2008) “a organização define e impõe normas e regras com o objetivo de viabilizar os processos de controle, transformando o indivíduo em um trabalhador mais eficiente e submisso”.

### **5.7. Aprendo para tornar meu trabalho melhor**

A categoria abrange a modalidade de controle social por meio da crença de que o sucesso da organização é o sucesso do indivíduo, incentivo a criatividade e autonomia para fins instrumentais, incentivo a adaptação às mudanças e flexibilidade, além de alicientes relacionados ao atingimento de resultados.

A primeira subcategoria de destaque nesta categoria foi **As capacitações contribuem para melhoria contínua dos processos**, neste caso todos os entrevistados responderam consentindo com a proposição da pergunta, indicando a “valorização da melhoria contínua” e confirmando o entendimento que têm a respeito da valorização das normas.

Com certeza, pois são elas que me dizem o que a empresa espera de mim, porque muitas vezes os nossos superiores não falam, então, de alguma forma temos que aprender, e a melhor é assim, pelas capacitações. (Entrevistado 3)

Com certeza, e principalmente estimulando né, vai dando mais segurança para a pessoa e esta vai expandindo seu conhecimento e vai buscando mais,

vai crescendo naquilo que ela faz, não fica só no que ela chegou sabendo. (Entrevistado 4)

Claro, precisamos saber como temos que proceder na realização de nosso trabalho, ou somos ensinados ou nos cobram o que não nos ensinaram. (Entrevistado 6)

Assim como a utilização das normas foi apontada pelos entrevistados como utilizada por medo de errar, novamente aparece o medo quando se fala da realização do trabalho com qualidade, conforme evidencia o entrevistado 6, que entende que é melhor ser capacitado para a realização do trabalho que ser cobrado por algo que não sabe fazer. Segundo Faria (2007) “a escola e os treinamentos nas empresas não apenas qualificam a força de trabalho e reproduzem a submissão à ideologia dominante para os operários, como reproduzem, para os agentes da exploração, as condições de manejar tal ideologia, de gerir o trabalho, de forma a assegurar a dominação.

Quanto à subcategoria **Há incentivo a criatividade e autonomia**, os resultados apontam para o “incentivo a criatividade e autonomia para instrumentalização”, os entrevistados dizem que têm autonomia na organização, porém relatam o peso de tê-la, tendo em vista a cobrança que é exercida pela autonomia que lhe foi dada.

Sim, eu como coordenadora jamais vou aceitar, não ter liberdade para usar a minha criatividade junto ao meu grupo, que eu coordeno. (Entrevistado 2)

Há inclusive muita, você tem liberdade para criar e autonomia para executar, se sua idéia der certo, ótimo, você será notado, mas se der errado ficam um pé atrás contigo. (Entrevistado 3)

Muito, é dada muita responsabilidade né, e o que as vezes pode até ser um peso, mas é autonomia. (Entrevistado 4)

Sim, mas dentro do que a organização pensa, pois a empresa é muito antiga e tradicional, por isso muitas vezes resistente a mudanças. (Entrevistado 6)

Bem como a utilização das normas e a melhoria contínua, o incentivo a criatividade e a autonomia, também são geradores de insegurança no ambiente de trabalho da empresa pesquisada, esta questão pode ser justificada por Siqueira (2006) quando diz que “a criatividade também, por um lado, é cerceado pelo poder disciplinador da organização, e, por outro, é incentivada pelo discurso organizacional, contribuindo para o *status* da empresa moderna.



Enquanto o entrevistado 2 diz que não aceitaria trabalhar se não tivesse liberdade para usar sua criatividade, o entrevistado 4 entende que esta autonomia é responsabilidade e que as vezes pesa. O entrevistado 6 relata que há autonomia e incentivo a criatividade, mas dentro do que a empresa espera. Nestas três falas é possível verificar o exercício do controle, quando o empregado entende que é autônomo, mas está exercendo sua autonomia nos moldes permitidos pela organização.

Enriquez (2001, apud FARIA, 2007), justifica a ação da empresa e a aceitação do empregado como a forma que a organização tem para impedir que os sujeitos percebam o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la.

## 6. Conclusão

As organizações buscam o cumprimento de seus objetivos, o atingimento de metas e resultados para se manterem no mercado atuantes e competitivas, para isto necessitam de pessoas que acreditem neste objetivo como sendo seu, que se vincule a organização, que necessite dela para sua sobrevivência e crescimento, pois assim, a empresa terá garantia do controle social como forma de manutenção de seu equilíbrio interno.

Para o alcance deste controle social os processos de ensino e aprendizagem são eficientes e eficazes, segundo Leal (2003, apud BOURDIEU; PASSERON, 1992), o trabalho pedagógico é o trabalho de inculcação que deve durar o bastante para produzir uma formação durável, pela interiorização de um arbitrário cultural capaz de perpetuar-se após o término da ação pedagógica. O capacitar e o ser capacitado é uma forma estratégica de perpetuar uma cultura, o poder, relações afetivas, dentre outras, uma vez que, além de ser ensinado o indivíduo aprendente ensina também.

Na pesquisa realizada para este estudo, alguns pontos merecem destaque diante do que se pretende em relação à identificação dos indícios da presença de controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional. Verifica-se claramente uma ênfase nas formas de controle ideológico e afetivo por meio dos processos de ensino e aprendizagem, conforme indica Foucault (2000, apud LEAL, 2003) a alma é o alvo do controle, de forma que a instrumentalização do corpo passe pela habituação da alma.

As ações de capacitações na organização pesquisada são sutis ao ponto de no discurso dos empregados pesquisados evidenciarem que tudo que é proposto como capacitação é para que não incorram em erros, afastando a possibilidade de demissão, pois a empresa, para eles, tem interesse em sua permanência, porém com um trabalho bem feito para o bem de todos.

De uma maneira geral, com os processos de ensino e aprendizagem, a empresa reforça sua imagem de cidadã quando incentiva, por meio das capacitações, o colaboracionismo, a auto-responsabilização por parte dos empregados do desempenho da empresa. Porém, os efeitos do controle social nos processos de ensino e aprendizagem organizacional são notados quando na fala dos empregados não se identifica mais o indivíduo falando, mas a organização falando por ele. A busca sem medida pela excelência, nada parece está bom, sempre é possível melhorar ainda mais, é o discurso dos pesquisados, que reforçam o da organização de

que a melhoria contínua beneficia a todos porque proporciona oportunidades de crescimento pessoal.

Para isso a organização utiliza-se das capacitações para instituir o controle burocrático, pois assim é possível orientar quanto às normas e padrões a serem seguidos, de forma que o empregado produza com mais agilidade e erre menos em sua rotina de trabalho. Fica evidenciado na fala dos empregados entrevistados, a cobrança por resultados, a auto-cobrança por não errar, o medo da punição, da demissão, dentre outros. Porém, nestes momentos de capacitação para o burocrático, é reforçado o cuidado da empresa para com os empregados, além da instituição do vínculo afetivo, fazendo com que uns se responsabilizem pelos outros, cuidem e ajudem a não errarem, concretizando a idealização da empresa como família.

Finalmente, a empresa pesquisada apresenta-se como uma empresa familiar, em que o relacionamento afetivo é incentivado em cada nível da cadeia hierárquica, todos são amados e se amam mutuamente. A idéia que se busca transmitir com isso, é a de que nesta empresa as relações são familiares, e ninguém gostaria de viver longe de seus parentes ou de se desfazer de seus vínculos afetivos, por isso, precisam fazer de tudo para permanecerem em sua “casa”. Em nenhum momento nas falas dos pesquisados percebeu-se indignação com a empresa, ou mesmo, indicação de desejo de deixá-la, porém, havia sempre o registro ao final da entrevista “eu amo trabalhar aqui”.

Espera-se que por meio deste trabalho seja possível o desenvolvimento de meios para que as organizações utilizem os processos de ensino e aprendizagem não somente para controlar seus empregados a fim de equilibrarem-se internamente, mas também para instituírem o desenvolvimento humano em sua essência, educando e transformando possibilidades. E que os empregados aprendam a pedagogia da autonomia, emancipatória, em que mesmo diante de ações organizacionais para garantir o controle psicossocial, sejam capazes de efetivamente garantir a aprendizagem para si.

## Referências

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

ARGYRIS, C; SCHON, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70 Ltda, 1977.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; SOUZA, Yeda Swirski. Das práticas de Aprendizagem a Aprendizagem Organizacional. **Anais Enanpad**, 2003.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

CATAPAN, Araci Hack. O processo de trabalho escolar: determinações e contradições. **Perspectiva**, Florianópolis, ano 14, n. 26, p. 93-104, jul./dez. 1996.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; KARAWAJCZYK, T. C.; BEGNIS, H. S. M. O Desenvolvimento dos gestores e os estilos de aprendizagem em uma perspectiva de aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005. São Paulo: ANPAD, 2003.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

\_\_\_\_\_ (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B.; SILVA, S. M. O. Contratos de aprendizagem: princípios andragógicos e ferramenta de gestão da aprendizagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005. São Paulo: ANPAD, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à educação.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido.** 43. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** v.35. n.2. São Paulo: RAE, 1995.

HOPFER, Kátia Regina; FARIA, José Henrique de. Controle Social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, 2003. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

LEAL, Anne Pinheiro. **Universidades corporativas e controle social: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho.** São Paulo: Artmed, 2006.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p. 72-75, ago/set/out, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia Crítica no ensino da Administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, Edição Especial, p. 10-22, 2006.

NETO, Ivan Rocha. **Gestão de organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. N.; SCHWEIG, C. Buscando o sentido do trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005. São Paulo: ANPAD, 2005.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, 2003. São Paulo: ANPAD, 2005.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Identificação do Entrevistado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há quantos anos trabalha nesta Instituição?</li> <li>2. Que cargo ocupa?</li> <li>3. Nos últimos dois anos, de quantas capacitações participou, incluindo treinamento informal?</li> <li>4. Já concedeu treinamentos informais (preparou outro empregado para fazer algo)?</li> </ol>
<b>Controle Afetivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. As capacitações que participou trouxeram-lhe um sentimento da empresa como família?</li> <li>6. Ao entrar na Instituição ou quando mudou de cargo, alguém lhe treinou? Que sentimentos esta pessoa demonstrou ao fazer isso?</li> <li>7. Você se sente mais comprometida com a Instituição depois que recebe capacitações para atuação em sua área?</li> <li>8. As capacitações da Instituição ajudam na integração da equipe?</li> <li>9. Você entende que as capacitações oferecidas são uma demonstração de preocupação e valorização do empregado?</li> <li>10. Você se sente importante por participar das capacitações oferecidas pela Instituição? Sente-se no compromisso de retribuir?</li> </ol>
<b>Controle Democrático</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Você acha que as ações de capacitação e desenvolvimento mostram os objetivos da Instituição com maior clareza? Os seus interesses são compatíveis com os da Instituição?</li> <li>12. Nas capacitações, a Instituição, utiliza-se de histórias, exemplos de conduta ou metáforas para passar a mensagem? Por quê?</li> <li>13. Existe na Instituição algum ritual de socialização como estratégia de ensino-aprendizagem? Como acontece?</li> <li>14. Quais conteúdos ligados a valores e comportamentos são veiculados pelos programas?</li> </ol>
<b>Controle por Saturação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Nas capacitações existem certos conteúdos que são repetidos ou sempre voltam em outro programa? Quais?</li> <li>16. Nas capacitações vocês são estimulados a agirem com uma equipe? Descreva um treinamento recente que isto tenha acontecido.</li> <li>17. Como o conteúdo aplicado numa capacitação é fixado?</li> <li>18. Em seu local de trabalho, o empregado com mais tempo no setor, lhe proporciona sempre momentos de ensino-aprendizagem?</li> </ol>
<b>Controle por Dissuasão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. As ações promovidas pela Instituição estimulam o comportamento de cooperação?</li> <li>20. Que características possuem os empregados que são estimulados a participarem de capacitações?</li> <li>21. As capacitações oferecidas pela Instituição são demandas de mercado?</li> <li>22. As capacitações oferecidas são necessárias aos empregados para que a Instituição se mantenha competitiva no mercado?</li> </ol>
<b>Controle Burocrático</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. As capacitações oferecidas pela Instituição auxiliam os empregados a realizar o seu trabalho de forma eficiente, observando procedimentos e regulamentos?</li> <li>24. Nesta Instituição se valoriza a especialização?</li> <li>25. Você consulta as normas para realizar o seu trabalho ou consulta, pede ajuda, ao seu colega, por estar a mais tempo no setor?</li> </ol>
<b>Controle por Resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Na Instituição os resultados e o cumprimento das metas é algo normatizado? Quando o empregado alcança suas metas é reconhecido e valorizado?</li> <li>27. As capacitações contribuem para a melhoria contínua dos processos de trabalho?</li> <li>28. Na Instituição há incentivo a criatividade e autonomia do empregado?</li> <li>29. Para alcançar seus resultados e metas você busca aprender com outros setores?</li> <li>30. As ações de capacitações têm como objetivo seu desenvolvimento ou o atingimento dos resultados?</li> </ol>
<b>Controle Direto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>31. Você acha que algumas das capacitações oferecidas são para controlar o desempenho dos empregados?</li> <li>32. Existe algum tipo de pressão para participar das capacitações oferecidas pela Instituição? O que acontece com quem se recusa a participar?</li> </ol>