



Universidade de Brasília - UnB  
Instituto de Psicologia – IP  
Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento – PED  
Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde PG-PDS

CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS SOBRE FORMAÇÃO CONTINUADA NA  
ORGANIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Thais Lanutti Forcione

Brasília, novembro de 2013.



Universidade de Brasília - UnB  
Instituto de Psicologia – IP  
Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento – PED  
Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde PG-PDS

CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS SOBRE FORMAÇÃO CONTINUADA NA  
ORGANIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Thais Lanutti Forcione

**Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde, área de concentração Desenvolvimento Humano e Educação**

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dra. Silviane Bonaccorsi Barbato**

Brasília, novembro de 2013.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de  
Brasília. Acervo 1013491.

F698c Forcione, Thais Lanutti.  
Construção de significados sobre formação continuada  
na organização na perspectiva dos colaboradores /  
Thais Lanutti Forcione. -- 2013.  
ix, 108 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília,  
Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento,  
Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento  
Humano e Saúde, 2013.  
Inclui bibliografia.  
Orientação: Silviane Bonaccorsi Barbato.

1. Educação permanente. 2. Ensino a distância. I. Barbato,  
Silviane Bonaccorsi. II. Título.

CDU 37.018.43

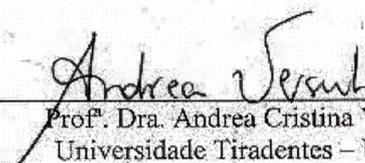
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APROVADA PELA SEGUINTE BANCA  
EXAMINADORA:



---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Silviane Bonaccorsi Barbato - Presidente  
Universidade de Brasília - Brasil



---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Andrea Cristina Versuti - Membro  
Universidade Tiradentes - UNIT-SE - Brasil



---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Diva Albuquerque Maciel - Membro  
Universidade de Brasília - Brasil

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Simone Cerqueira da Silva - Suplente  
Universidade de Brasília - Brasil

Brasília, novembro de 2013

Esta pesquisa recebeu auxílio financeiro do PROMOB/FAPITEC-SE/CAPES - EDITAL  
CAPES/FAPITEC/SE N° 06/2012

## **Dedicatória**

Para Marcelo da Silva Martins, que com sua compreensão me proporcionou tranquilidade e tempo.

Para Sueli, minha mãe, por se alegrar com minhas alegrias e sonhar meus sonhos.

Para Wanderley, meu pai, por me ensinar a importância do conhecimento.

Para Camila, minha irmã, que nos momentos em que mal conseguia respirar, me estendeu as mãos.

Para Ariane, Érica, Fernanda, Hellen, Kamila, Paula e Vivianne, que me dão a alegria e o conforto de saber que tenho irmãs.

Para Adalberto e Manfrim, professores amigos me escolheram para plantar a semente da docência em meu coração.

Aos três participantes desta pesquisa por tornarem possível a sua realização.

## Agradecimento

Esses dois anos de estudo e dedicação transformaram quem eu era. Possibilitaram o autoconhecimento e identificação de limites até então desconhecidos. No meio de algumas lágrimas e sorrisos, algumas pessoas me marcaram, outras se solidificaram em minhas lembranças. Meus amigos e família continuaram presente, mesmo quando ausente eu estava. A essas pessoas e momentos, minha gratidão.

Obrigada Sil. Você me aceitou sem me conhecer, acreditou na minha capacidade e me ajudou a percorrer caminhos desconhecidos, foi em diversos momentos luz e inspiração para minha transformação profissional e principalmente pessoal e me possibilitou conhecer pessoas que conquistaram minha admiração (Ana Paula, Júlio, Diana, Rossana, Fabrícia, Patrícia, Gabi, Regina, Lúcia, Asdrúbal, Bárbara, Kátia e Fabíola). Nesse contexto, não posso deixar de expressar meu carinho à Ana, sem dúvidas essa caminhada se tornou mais leve depois que te conheci, obrigada pela paciência e apoio.

Marcelo, difícil de escrever minha gratidão em poucas palavras. Obrigada por segurar minha mão, por fazer dos meus objetivos os seus objetivos, de me aceitar como sou e de compreender minhas escolhas.

Amada família, mãe, pai, irmãs, sobrinhos, cunhados, primos, primas, tios e tias. Acho que agora estarei de volta ao convívio familiar, acompanhando o crescimento dos meus gêmeos favoritos e dos pequeninos primos que se multiplicam em PG (progressão geométrica).

Meus sogros, Teca e Milton, obrigada por formarem um homem generoso, gentil, amável, compreensivo, divertido e companheiro. Esse homem me apresentou pessoas maravilhosas e que hoje são minha família.

Camila e Henrique, Kamila e Darlon, Ariane e Marquinhos, Érica e Rui, Hellen e Pablo, João... eternos fanfarrões. Vocês me renovavam constantemente. Obrigada pelas risadas e demonstrações de amor e amizade. Como diz a Kami, é a família escolhida.

Falando em amigos, Fê, Gabi, Thy, Tha, Cláudia e Paola, meninas do Galois e agregadas, impossível não citá-las. São 11 anos juntas. Foram tantas risadas e festas surpresas. Acompanhamos o crescimento e amadurecimento uma das outras. Que venham os 40, 50, 60....

Tati, Dri, Fabíola, Fê Bandeira, Lívia, Vivi, Manasul, quantos momentos juntas, hein? Fechar os olhos e tê-las em meus melhores momentos não tem preço.

Meus companheiros de trabalho Zé, Liana, Cy, Irom, Walter, Lorena R, Lorena M, Raul, Karla, César, que acompanharam quando esse sonho surgiu e me apoiaram em TODOS os momentos. Impossível esquecer as conversas nos almoços e café, conversas que além de me fazerem rir, muitas vezes transformaram minha interpretação sobre meus conhecimentos e meu jeito de ver a vida. Esses eu chamo de amigos mais que especiais. Obrigada.

Deixar de lado quem me apresentou o que é a Gestão de Pessoas seria injusto, obrigada Gutemberg Ribeiro. Conhecer a Gestão de Pessoas me propiciou conhecer a docência, portanto, obrigada aos que compartilham comigo o que é ser docente, Carmen, Isa, Jonas, Wagner, Zanzoni, Gabriel, Adalberto, Manfrim e, em especial, Beatriz, que acreditou em mim e abriu as portas para que eu tivesse momentos de submersão na construção deste trabalho. Obrigada aos meus alunos, que me ajudam a construir novos conhecimentos quando compartilham comigo suas idéias e percepções. São eles que fizeram com que eu quisesse me tornar melhor pela renovação e transformação do conhecimento. Alix, Gui e Mari, só eu sei o carinho que tenho por vocês.

Ao sonho que nasceu em 2012 e que se consolidou nos últimos meses. Sonho que despertou em mim sentimentos desconhecidos, que fortaleceu meus objetivos e meu caráter. Sonho que me fez perceber que as pessoas não são o que parecem ser e que onde menos se espera, surge o amor, cumplicidade e respeito.

Forcione, T.L. (2013). *Construção de Significados sobre Formação Continuada na Organização na Perspectiva dos Colaboradores*. Brasília: Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.

## **Resumo**

Este estudo teve por objetivo analisar os significados construídos pelos colaboradores de uma organização sobre a formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD. Primeiramente nós identificamos documentos institucionais com suas políticas educacionais da organização. Três colaboradores participaram de 2 sessões de entrevista, uma aberta e uma episódica, seguida por narrativa mediada por um objeto. Após participação das entrevistas, foi solicitado por email aos participantes que escrevessem 2 cartas, uma sobre sua opinião a respeito das políticas educacionais da organização e outra se posicionando como gestor que acompanha a participação dos colaboradores na formação continuada. Os dados foram transcritos e a produção completa foi considerada como um único texto. Os documentos foram submetidos à análise temática e as entrevistas e cartas à análise dialógica temática e análise pragmática do discurso. Os resultados indicaram que as narrativas dos participantes da pesquisa foram construídas em 3 temas centrais: Organização, Universidade Corporativa e Colaboradores. Em seus discursos, se posicionaram como participante ativo, necessitando de incentivo para sua participação nos cursos e estudante responsável. Os resultados também indicaram ambivalências nos significados, como a tentativa de interpretação de relações com as políticas educacionais da organização como sendo bem sucedido, pois se participam dos cursos são considerados habilitados para promoção. Para eles, entretanto, a formação continuada é importante para ações diárias na instituição, mas a organização não considera os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores, tanto que os cursos são considerados na maioria das vezes como abstratos sem promover discussões a fim de promover aplicabilidade e novas soluções para lidar com problemas cotidianos no ambiente de trabalho. Concluímos que a ambivalência é dinamogênica, pois na tentativa de interpretar formação continuada na organização, novas posições e significados são construídos, transformando os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores.

Palavras-chave: Dialogismo, Posicionamento, Atividade, Ambivalência, Formação Continuada, Políticas Organizacionais.

Forcione, T.L. (2013). *The employees' meaning construction about in-service training in an organization*. Brasília: Master of Science Thesis, University of Brasília, Brasília.

### **Abstract**

This study aimed at analyzing meaning built by employees of an organization about in-service training mediated by new technologies. Firstly we identified institutional documents which on their educational policies. Three participants took part in two interview sessions, an opened and an episodic followed by an talk mediated by an object. In addition, participants were asked by email to write two letters one in which they gave their opinions about the institution's educational policies and in the second they were asked to position themselves as their manager, who chose the courses they should do. Data were transcribed and the whole production of each participant was treated as one text. Documents were submitted to a thematic analysis and interviews and letter were submitted to a dialogic thematic analysis and a pragmatics discourse analysis. Results indicated that participants' information was organized in three main themes – Organization, The Corporation University and Employees. They positioned themselves as an active participant; as needing incentive in order to accomplish the courses and as responsible for studying. Results also indicated a series of ambivalences in meanings as participants tried to interpret their relations with the institutional education policies as being successful in accomplishing the courses was considered for eligibility for promotion. For them, although education is important for daily action in the institution, it does not take into consideration their personal and professional aims, so that the courses are mostly assessed as abstract and not promoting discussion in order to foster applicability and new solutions to them to cope with daily problems at work. We conclude that ambivalence is dynamogenic as participants tried to interpret in-service training conditions, new positions and meanings were built marking transformation of their personal and professional aims.

**Keywords:** Dialogism, Positioning, Activity, Ambivalence, Continuing Training, Organizational Policies.

## Índice

<b>Dedicatória</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Apresentação</b> .....	<b>1</b>
<b>Fundamentação Teórica</b> .....	<b>8</b>
Cultura, dialogismo e construção de significado.....	8
Atividade: Posicionamento e Identificação.....	12
Práticas organizacionais e suas culturas e políticas.....	17
Impacto da e na Cultura Organizacional, influenciando a Gestão por Competência e a Educação Corporativa. ....	20
<b>Método</b> .....	<b>27</b>
Contexto Organizacional.....	27
Participantes .....	28
Instrumentos e Materiais .....	29
Procedimentos Éticos .....	29
Procedimento de Coleta de Dados .....	30
Procedimentos de Análise .....	33
<b>Resultado</b> .....	<b>36</b>
Temas dos documentos institucionais .....	36
Entrevistas e Cartas .....	38
Vanessa. ....	38
Letícia.....	54
Rubens.....	65
Polifonias de discurso e posicionamento .....	74
Pontos comuns e divergentes entre os participantes .....	76
Síntese dos resultados .....	80
<b>Discussão</b> .....	<b>81</b>
Organização.....	81
A construção de significados dos participantes.....	88
Posicionamento e identificação.....	92
<b>Considerações finais</b> .....	<b>99</b>
<b>Referências</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>108</b>
Anexo 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE .....	108

## **Apresentação**

“Vêm aí tabuletas coloridas, lousas eletrônicas, associadas a vídeos e jogos interativos, que fascinam o espírito dos nossos jovens. Teremos cursos on-line e aulas virtuais que acabarão configurando o que chamamos de pedagonet, ou seja, uma nova visão da pedagogia do futuro, mudando completamente o que até aqui considerávamos a tradicional relação ensino-aprendizagem.” (Niskier, 2012, p. 25).

Atualmente, as organizações têm mudado seu olhar em relação aos indivíduos que as compõem procurando alternativas para institucionalizar a construção de conhecimento a fim de oferecer possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo e aprendizagem de novas competências profissionais. Existem diversos fatores que se canalizam para essa transformação, entre eles a globalização, que se resume na expansão dos mercados e intercâmbio transacional (Canclini, 2007), a organização, entendendo que é o conjunto de pessoas que atuam de forma estruturada para o alcance de objetivos comuns, e a necessidade por melhorias pessoais e profissionais.

Uma das alternativas para institucionalizar o conhecimento na organização é a inserção das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na educação e na formação profissional objetivando prover possibilidades de implantação e aprimoramento de estratégias de ensino, apoiadas em ambientes virtuais de aprendizagem. Nesse processo, a organização utiliza essa estratégia como forma de promoção e valorização de suas políticas, divulgando que a formação continuada é construída para democratizar o conhecimento, tornando-o acessível a todos os colaboradores, além de possibilitar o aprimoramento de suas competências. Consideramos como colaborador os empregados vinculados ao quadro funcional da organização e que possuem relação trabalhista regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Na Universidade Corporativa (UC), foco deste estudo, apesar da democratização divulgada, em seu ambiente virtual observou-se baixa adesão aos cursos oferecidos. Devido a tal variação, este trabalho propôs focar os significados construídos pelos colaboradores em relação à formação continuada da Instituição no contexto de mudanças ocorridas com a adoção da Educação a Distância (EaD).

Considerando o contexto globalizado, são observadas mudanças nas necessidades individuais ocasionadas por transformações na área social, tecnológica, econômica, profissional e cultural, que estimulam ramos da ciência a pesquisarem as explicações sobre as interpretações

individuais canalizadas por essas transformações (Valsiner & Connolly, 2003). As necessidades organizacionais mudam, assim como as competências indispensáveis para execução das tarefas dentro desse contexto, dessa forma, as organizações passaram a investir em programas de capacitação para fomentar a formação continuada dos colaboradores, visando proporcionar equilíbrio e sustentabilidade organizacional no mercado.

Diante desse contexto de mudanças nos processos de aprendizado, juntamente com a política de formação continuada das organizações, este estudo foi desenvolvido em uma organização que auxilia a execução de políticas do Governo Federal, e, atualmente passa por um momento de mudanças devido ao novo modelo de gestão implementado. Um dos objetivos desse novo modelo, que considera que os bons resultados se dão por colaboradores capacitados, é a formação continuada para suprir as lacunas de competências (*gap*), ou seja, reduzir a diferença entre as competências que a organização possui e as que deseja. Para diminuir esse déficit de competência, a organização busca orientar por documentos<sup>1</sup> e práticas o funcionamento do processo de Educação Corporativa com o apoio de um programa que propõe a inclusão de novos elementos na cultura educacional, a co-responsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis.

A evolução desse programa resultou na reestruturação da UC, cujo principal alvo é vincular as ações de desenvolvimento referentes a formação continuada à estratégia da organização, tendo como base o modelo pedagógico da organização lançado em 2004 com atualização em 2010, que visa estabelecer as bases para o processo de aprendizagem, orientando as ações realizadas pela UC.

Esse modelo pedagógico foi construído a partir de concepções interacionistas, enfatizando que o desenvolvimento acontece pela interação. Tal documento salienta que as ações educacionais corporativas devem estar alinhadas às necessidades estratégicas da organização, ao mesmo tempo em que buscam práticas educativas que privilegiam a interação, estimulam a participação do aprendiz, o senso crítico e criatividade para o desenvolvimento das ações educacionais. Dessa forma, imaginou-se que com a criação da UC o acesso à informação seria facilitado, ao ponto de ter como meta o alcance de todos os colaboradores.

Nessa estratégia do modelo pedagógico, na página virtual que dá acesso a UC, foram definidas alternativas para a formação continuada, como, por exemplo, incentivo financeiro à

---

<sup>1</sup> Os documentos da organização utilizados para construção da introdução não serão citados visando preservar o sigilo da organização, assim, não constarão no lista das referências bibliográficas.

graduação, pós-graduação e idiomas, além de cursos presenciais, mistos e a distância. Além desse incentivo, nessa página, são disponibilizados cursos virtuais que compõem as trilhas de desenvolvimento, estruturadas para organizar ações educacionais e outras estratégias que, integradas, apontam caminhos de aprendizagem aos colaboradores. De acordo com o modelo pedagógico, as trilhas estão divididas em 3 modalidades, conforme tabela 1.

Quadro 1 – *Trilhas de desenvolvimento da UC da organização*

<b>Trilhas</b>	<b>Características</b>
Fundamentais	Os cursos são a distância e com acesso a todos os colaboradores. O conteúdo que os compões é considerado fundamental para o desempenho das atribuições dos colaboradores. São os cursos dessa trilha que fazem parte dos critérios de pontuação dos processos de seleção que para funções superiores à que se encontram os colaboradores.
Específicas	Os cursos contemplam assuntos relacionados a áreas, temas estratégicos da empresa, produtos e/ou serviços e, também, funções gratificadas. São elaborados pelas áreas interessadas com o auxílio da unidade responsável pelas ações educacionais de toda a organização.
Banco de oportunidade	Os cursos visam preparar o colaborador que participarão dos bancos de oportunidade. Tais bancos servem para que as unidades interessadas em utilizá-los tenham opção de escolher o colaborador que possuam de forma mais sistemática as competências necessárias para o cargo que será suprido.

Essas trilhas são compostas por cursos que ou são obrigatórios a todos os colaboradores ou são relevantes para o ingresso em algumas funções. Portanto, são pré-requisitos para funções específicas ou superiores à que se encontra o colaborador, pois ganham pontos que impactarão na avaliação de desempenho quando finalizam os cursos, assim como na classificação do colaborador nos processos seletivos internos, permitindo ascensão profissional.

Pesquisas realizadas em 2006 pela área de Recursos Humanos da organização com quase 72 mil colaboradores, mostraram que 29,14% deles não adotavam esse método de aprendizagem, não participaram dos cursos oferecidos pela EaD.

No ano seguinte, foi realizada pesquisa acadêmica por Forcione (2007) que tinha como tema de pesquisa a Educação Corporativa, com foco nos fatores que induzem a não participação em cursos oferecidos pela organização. A pergunta que motivou aquele estudo foi: Por que 29,14% dos colaboradores não participam dos cursos oferecidos na trilha de desenvolvimento, considerando que visam aumentar seus conhecimentos, melhorar seu desempenho e oportunizar ascensão profissional em suas carreiras?

A partir dessa pergunta foi realizada coleta de dados com os colaboradores de uma unidade dessa organização utilizando um questionário dividido em três partes: “A” – composta sobre

características do colaborador, “B” – relacionada aos motivos que levam os colaboradores a participarem da UC e “C” – composta por fatores ligados à cultura organizacional, motivação, qualificação pessoal relacionada a tecnologia, qualificação pessoal relacionada a dificuldade de lidar com novidades e mudanças e diferença de geração dentro da organização.

Nas tabelas 1 e 2 é apresentado o resultado principal após análise das informações coletadas (Forcione, 2007):

Tabela 1 – Parte “B” - Motivos que Levam os Colaboradores a Participarem da UC

Motivos que levam a participação na UC	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	TOTAL
Enriquecimento do conhecimento pessoal	10,2%	36,7%	53,1%	100%
Obrigatoriedade instituída pela organização	12,2%	53,1%	34,7%	100%
Interesse em participar de outro mercado, por concurso ou trabalho extra	42,9%	44,9%	12,2%	100%
Crescimento profissional na organização	6,1%	26,5%	67,3%	100%
Retorno financeiro	32,7%	55,1%	12,2%	100%
Melhor adaptação ao ambiente de trabalho	26,5%	42,9%	30,6%	100%
Melhorar desempenho nas atribuições	10,2%	49,0%	40,8%	100%

**Nota.** Fonte: Forcione, T. L. (2007). Fatores que induzem a não participação em cursos oferecidos pela organização (Monografia de graduação, Centro Universitário do Distrito Federal, Distrito Federal)

Tabela 2 – Parte “C” - Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	Concordo	Discordo	Sem resposta	TOTAL
A minha jornada diária de trabalho favorece a realização dos cursos	28,6%	71,4%	0,0%	100%
Os gestores incentivam a minha participação na trilha de desenvolvimento oferecida pela UC	28,6%	71,4%	0,0%	100%
Existe política de conscientização da organização visando à minha participação na UC	46,9%	53,1%	0,0%	100%
Haveria mais realização de cursos se houvesse alguma punição para aqueles que não participam	36,7%	63,3%	0,0%	100%
Há boa divulgação da UC	51,0%	49,0%	0,0%	100%
A quantidade de instrutores e mediadores nos fóruns é suficiente	38,8%	46,9%	14,3%	100%
Os cursos são interessantes por terem abordagem informal sobre os assuntos, como por exemplo, o uso de personagens para expor as informações	71,4%	26,5%	2,0%	100%

**Nota.** Fonte: Forcione, T. L. (2007). Fatores que induzem a não participação em cursos oferecidos pela organização (Monografia de graduação, Centro Universitário do Distrito Federal, Distrito Federal)

A tabela 1 representa o grau de relevância dos motivos que levam à participação na UC dos colaboradores da unidade estudada naquele trabalho. Os resultados indicam como relevantes o enriquecimento pessoal e crescimento profissional na organização, sendo 53,1% e 67,3% respectivamente. A tabela 2 trata de fatores relativos à cultura da organização, indicando que 71,4% concordam que os cursos são interessantes por terem abordagem informal sobre os assuntos e 63,3% discordam que há necessidade de punição para que haja aumento das adesões aos cursos. Esse resultado corroborou para a interpretação de que o incentivo do gestor, assim como a divulgação e a jornada de trabalho não têm sido suficientes para estimular a participação dos colaboradores na UC.

Analisando as informações das tabelas identificou-se que na percepção dos colaboradores os cursos eram interessantes e que o enriquecimento do conhecimento pessoal propiciava a participação. Por outro lado, conforme resultado, 49% dos participantes discordaram que a política organizacional possuía boa divulgação e 71,4% discordaram que o gestor incentivava a participação nos cursos da trilha de desenvolvimento. É possível identificar objetivos distintos entre colaborador e organização, os colaboradores acreditam na importância da capacitação, ao mesmo tempo em que não recebem apoio da organização.

Já em 2012, a UC da organização possuía aproximadamente 45 cursos a distância que estavam agrupados em duas principais trilhas de aprendizagem: fundamental e específica. A trilha fundamental, que é virtual, é obrigatória a todos, porém não há programação prévia nem levantamento de necessidades para identificar a real necessidade de realização dos seus cursos, e a trilha específica, que é o percurso de aprendizagem organizado pelos gestores e elaborado em parceria com a equipe técnica da UC com foco nas necessidades específicas das equipes. Os cursos da trilha específica, por sua vez, são ofertados nas modalidades de ensino presencial, virtual e mista. Por não serem obrigatórios, os colaboradores participam de acordo com o interesse em ingressar em funções específicas em unidades de trabalho diferente das que estão ou para se especializarem em assuntos pertinentes ao trabalho que desempenha.

Observando a política de formação continuada adotada pela organização, a pesquisadora realizou uma consulta no sistema da UC para levantamento de dados que compuseram o pré-projeto de mestrado. Analisou-se uma unidade contendo 33 pessoas e, então, identificou-se o não esgotamento dos cursos oferecidos pela instituição:

- Trilha Fundamental: 70,52% dos cursos concluídos;
- Trilha Específica: 42,87% dos cursos concluídos.

Em 2012 foi estipulado como obrigatória para todos os colaboradores a realização de 70 horas em cursos em EaD. Mesmo depois dessa determinação, foi identificado por um relatório de

horas concluídas no sistema da UC que dos 33 colaboradores dessa unidade apenas 35% alcançaram a meta e que 28 % não concluíram nenhuma hora, assim 37% se encontravam entre colaboradores que participaram, porém não alcançaram a meta.

Após quatro anos da pesquisa acadêmica realizada em 2007 e com base no resultado da pesquisa sobre a conclusão dos cursos em 2012, foi possível observar que mesmo com melhoria nas políticas de divulgação, obrigatoriedade e diversificação de cursos, 65% dos colaboradores continuam sem esgotar as oportunidades de capacitação e desenvolvimento oferecidas por meio de processos mediados por tecnologias. Assim, tendo em vista esta situação, este trabalho visa a responder a seguinte questão:

Quais são os significados construídos pelos colaboradores em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD?

Considerando essa pergunta, tem-se como objetivo geral:

- Analisar os significados construídos pelos colaboradores em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD.

Objetivos Específicos são:

- Identificar e descrever a partir dos documentos organizacionais as políticas utilizadas nas ações coletivas com base:
  - Nas TIC utilizadas pela organização;
  - Na realização de Gestão por Competências para indicação dos colaboradores aos cursos;
  - No processo de promoção funcional.
- Identificar os posicionamentos e significados em relação:
  - As condições e práticas pessoais no uso dos processos educativos mediados por tecnologia;
  - As interpretações sobre as necessidades quanto à qualificação pessoal e profissional;
  - As explicações tecidas entre os motivos passados e presentes e sua progressão funcional direcionadas pelas políticas organizacionais.

Buscou-se com esse estudo contribuir para a compreensão dos significados que influenciam a participação dos colaboradores em cursos que utilizam a EaD para formação profissional. Além disso, espera-se que este estudo contribua para tornar o processo de desenvolvimento profissional mediados por tecnologia eficaz e eficiente, assim como oportunize a transformação das políticas organizacionais para que os significados construídos e as necessidades

dos colaboradores para desenvolverem suas tarefas sejam considerados, promovendo planejamentos concretos, reais e humanos no contexto organizacional.

O estudo está organizado com a seguinte disposição:

- Definição do problema, conceitos centrais do trabalho e seus objetivos;
- Referencial teórico sobre cultura, dialogismo, construção de significado, atividade, posicionamento, identidade, cultura organizacional, políticas organizacionais, gestão por competência;
- Método, considerando a relação dos instrumentos para construção de informações e como essas são analisadas;
- Resultados e discussão obtidos após coleta, tratamento e análise dessas informações;
- Conclusão sobre o estudo, incluindo limitações, implicações e relevância dos resultados encontrados.

## **Fundamentação Teórica**

Tendo em vista os objetivos deste trabalho e a relação entre Psicologia do Desenvolvimento, Políticas Organizacionais e Cultura, a fundamentação teórica foi construída a partir dos conceitos de cultura, dialogismo, atividade, posicionamento, identidade, cultura organizacional, políticas organizacionais, gestão por competência, o que possibilitou a interpretação sobre a construção de significados em contextos em que há a introdução de novas ferramentas mediacionais, instrumentais e simbólicas.

### **Cultura, dialogismo e construção de significado**

O conceito de cultura ainda está em construção, apesar de já ter sido alterado ao longo do tempo. Ainda hoje é uma problematização polêmica e sem definição conceitual única. Surgiu com o sentido de habitar, do verbo italiano *colere*, depois de colonização e, posteriormente, de culto, cultivo de algo, da alma, entendimento, mente. No século XVIII inicia-se um novo entendimento, em que a cultura passa a constituir um bem que alguns possuem, outros não, um refinamento da mente, ter ou não ter cultura (Jahoda, 2012).

Nos séculos XIX – XX surgem variados conceitos voltados para características de um grupo determinado influenciado pelos indivíduos que o compõe. Cultura como o conjunto de valores, crenças, hábitos interpretados, participados e transformados pelos indivíduos que nela estão inseridos (Avelar, 2011); um conjunto de características, hábitos, estilo de vida, crenças, entre outros, que diferencia um grupo de pessoas de outro e que está em constante mudança (Jahoda, 2012); o conjunto de valores e costumes de uma sociedade que pode ser modificado em função da insatisfação ou satisfações perante situações consideradas desordenadas ou ordenadas (Canclini, 2007). A cultura é participada e transformada pelas negociações de significados construídos socialmente (Paula & Oliveira, 2004) entre os que dela participam, permite fazer diferenciação dos grupos e está em transformação, conjunto de suas práticas e interlocuções.

Alguns antropólogos, como Laraia (2009), afirmam que a cultura e a genética não estão diretamente interligada. O autor comenta que já foi comprovado que as mesmas tarefas são realizadas por homens em uma cultura e por mulheres em outra, defendendo que a conduta do indivíduo depende de um aprendizado baseado no ambiente que vive, no entanto o ser humano precisa da condição biológica para responder as influências externas (Ilyenkov, 2007a) ao mesmo tempo em que a cultura influencia os fatores biológicos (Bruner, 1997). Bruner, por exemplo, afirma que o limite da memória não depende de um fator biológico e sim cultural. Assim, a cultura é um processo mais amplo e não pode ter apenas um fator, ou biológico ou social, como responsável por sua transformação.

A cultura influencia as transformações dos indivíduos (Laraia, 2009), é dinâmica e acontece num contexto em que os indivíduos que dela participam, se recria e reinterpreta as informações, conceitos e significados constantemente (M. K. de Oliveira, 2010).

Diferente do que se pensou no século XVIII, é impossível alguém não ter cultura ou viver fora de alguma, uma vez que indivíduo é cultural, cria a cultura e é criado por ela. Ambos, cultura e indivíduo, estão em um constante processo de constituição e construção, resultando em diversidade, permitindo dizer que não existe uma única cultura, ela é múltipla, diferente, intangível, sem hierarquia e passiva de transformação.

As transformações culturais ocorrem ao mesmo tempo no indivíduo e também no contexto em que está inserido. Os significados se constroem dialogicamente, se baseiam na palavra concretizada, ou seja, é enunciada em situações específicas no discurso, um signo ideológico das práticas culturais, e na relação do indivíduo com outros e com ele mesmo. A palavra possui sentido ideológico na interlocução, assim, o que é ouvido não são palavras, são verdades ou mentiras, boas ou más (Bakhtin, 1981a). Ao se considerar o sentido ideológico, interpretam-se ruídos e falhas na comunicação de forma diferenciada na interpretação dos fenômenos, pois a enunciação não está isolada do contexto, ruídos e quebra na comunicação desencadeiam a negociação de significados que gera microculturas.

A construção de significados situados se concretiza para si e para o outro em discursos que são construídos na interação, no jogo entre endereçamento e responsividade num tempo histórico (Bakhtin, 1981b; Linell, 2003). O resultado da interação entre indivíduos socialmente organizados, são signos ideológicos, vivos, móveis e plurivalentes que retratam e refletem realidades (Bakhtin, 2006), por meio de significados comuns e passíveis de negociação, os interlocutores constroem os sentidos de pertencimento numa mesma comunidade linguística, numa sociedade organizada (Bakhtin, 2006).

Dessa forma, a interpretação sobre o objeto varia de indivíduo para indivíduo, visto que a formação do significado também é diferente entre as pessoas, cerne do conceito de sentido. O mesmo objeto é interpretado de forma distinta por pessoas diferentes em momentos diferentes, pois cada uma o interpreta de acordo com sua experiência e valores, assim também acontece com as palavras, que só adquirem sentido no contexto do discurso. É possível analisar a interação entre a pessoa, o outro, o instrumento e o objeto (Zittoun & Perret-Clermont, 2009), possibilitando afirmar que a cultura se transforma dialogicamente nos relacionamentos, pelo compartilhamento de experiências juntamente com a construção de significado dessas, organizados em gêneros do discurso.

Experiência é o que acontece de forma específica a cada um e não apenas qualquer acontecimento (Larosa, 2002), é preciso ter e fazer sentido ao indivíduo, envolver e impactar suas

emoções, o momento produz significados. Se o fenômeno ocorre e não gera significados para o indivíduo, então, foi apenas um momento, não uma experiência. Da mesma forma, ao focar a formação continuada permite fazer o exercício de interpretar que se as pessoas fazem muitos cursos possuem muita informação, porém não se pode concluir que possuem experiência no assunto estudado, assim, afirmar ter experiência sobre o tema estudado envolveria outros fatores, é preciso que o acontecimento seja representativo, impacte na interpretação de cada interlocutor, para si, tenha significado.

A experiência é única, subjetiva, particular, relativa, pois, mesmo que o fenômeno ocorra envolvendo várias pessoas, elas são diferentes, logo, possuem interpretações e significação diferentes também devido aos signos culturais de cada um, uma vez que a significação é cristalizada e modificada no movimento histórico e dialético entre indivíduo e coletivo (Fátima & Silva, 2013) e que mudou no em-sendo de cada um.

As experiências criam memórias que são compartilhadas, construindo cada um de nós, repassadas às gerações mais novas no intuito de se manter a tradição. Porém, a cada interação, as tradições são transformadas e ressignificadas, uma vez que as significações dependem dos processos que se concretizam na responsividade de cada um. Assim, para cada tradição, há perspectivas similares resultante de negociações, mas não há pontos de vistas iguais sobre o mesmo fenômeno, pois a natureza de cada signo está enraizada em práticas culturais interpessoais (Ferryhough, 1996). Da mesma forma, uma pessoa tem diferentes pontos de vista em dois momentos separados pelo tempo, a ideologia em cada momento e sua historicidade interagem dialógica e dialeticamente e, conseqüentemente, se transformam a todo instante.

Apesar de a experiência ser única, o indivíduo a compartilha utilizando a narrativa. As interpretações de si, do outro e do mundo são construídas na partilha de experiências, considerando o contexto, as outras experiências e a forma como elas estão sendo compartilhadas. As pessoas recorrem a sua cultura individual, ou seja, “às linguagens, às regras e aos modos de pensamento nos quais ela cresceu e aos quais ela tem acesso.” (Zittoun, Mirza & Perret-Clermont, 2007, p.3). Vale ressaltar que essa linguagem, regra e modos de pensamento estão em constante atualização, pois a cultura é construída coletivamente, de forma social, são diferentes vozes envolvidas na formação de uma pessoa.

As relações entre linguagem e pensamento são dinâmicas (Marková, 2006), mudam nas interações e formam novos pensamentos, significados e atuações. São criados outros significados para a cultura pessoal que, conseqüentemente, mediam dialeticamente a cultura geral. Portanto, duas características da cultura são a possibilidade de transformações e a capacidade de interação com as pessoas. Ambas são processos de construção de e construídos por processos sociais. Schnitman (1996) ratifica essa interação quando escreve que o indivíduo é participante de e é

participado pelos desenhos sociais. Os atos das pessoas geram mudanças no mundo e o mundo gera mudanças nas pessoas, um ciclo dialógico sem fim, difícil de identificar o início e o final das transformações.

Atualmente, pode-se afirmar que na cultura constrói-se o contexto geral de enunciados e oferece um pano de fundo e instrumentos mediacionais para construção de sentido, de acordo com os valores, hábitos e crenças historicamente concretizados e atualizados no cotidiano da sociedade, que é composta por pessoas. É no contexto em que vivem, que os indivíduos aprendem, constroem e estabelecem símbolos, conhecimentos e significados que serão reproduzidos (Zanelli et al, 2004), assim, para surgir e transformar as vontades, hábitos e forma de agir surgem é necessário o outro para interagir.

Essa interação entre as pessoas gera um espiral histórico (Vygotsky, 1989) de constante ressignificação. A forma de agir dos indivíduos influencia as culturas e as culturas influenciam a forma de agir dos indivíduos, ela é resultado das necessidades sociais, padrões instituídos pela própria sociedade e globalização, considerando que globalização é a expansão dos mercados e intercambio transacional (Canclini, 2007).

Canclini (1995) uniu o conceito de globalização ao de cultura local e criou o termo *glocal*, ou seja, global e local. Santos e Nolasco (2010) explicam a definição de *glocal* para Canclini como sendo a cultura gerando dois momentos de interpretação, a globalização e a localização, sendo globalização como movimentações que resultam numa rede planetária de diversos processos tecnológicos, culturais, industriais e que interpela indivíduos diferentes em dimensões diversas (Santos & Nolasco, 2010).

À medida que esses processos se expandem, a homogeneização de hábitos se torna visível já que a globalização impactou diretamente a cultura local. Um exemplo desse fenômeno de mediação instrumental em que grande parcela da população conectada virtualmente por celulares com acesso a internet, ou seja, houve um avanço tecnológico, afetou a massa ao se globalizar, ocorreram adaptações e, conseqüentemente, se transformou em instrumento cultural. Da mesma forma acontece nas organizações, o uso da EaD tem se expandido, fazendo parte do processo de formação continuada para capacitação pessoal e profissional.

Por outro lado, paralelamente à globalização, surge o movimento de localização da cultura (Santos & Nolasco, 2010), as tradições locais são retomadas para que, mesmo com a homogeneização, seja possível haver diferenças e ambivalências entre hábitos e crenças, traços culturais. Entende-se como ambivalência a tensão produzida entre dois vetores, desde que esses não possuam o mesmo tamanho nem direção (Abbey & Valsiner, 2005).

Nas organizações, apesar das investidas para uso das ferramentas mediadoras na EaD visando a formação continuada dos colaboradores, há apropriações diferentes por grupos e

resistência quanto ao seu uso, por exemplo, quanto ao costume de que a educação acontece presencialmente ainda é forte, em que os usuários individuais enfrentam diferentes processos de apropriação das novas tecnologias. Observa-se que uma força é o investimento da organização e a outra é a resistência do colaborador.

Para Canclini (2007), esse processo de negociação e interação entre a globalização e localização da cultura acarreta novas identidades híbridas passíveis de intervenções e modificações. Hibridização (Canclini, 1997) é o resultado da interação entre grupos culturais distintos, levando em consideração não apenas fusões étnico-raciais, mas também artesanal com industrial, erudito com popular (Carvalho, 2012). Questiona-se fortemente hierarquização cultural e o ser humano como tendo uma identidade única e estável, visto a diversidade cultural que é modificada pelos agentes que a compõe.

Juntamente com a readaptação das pessoas nos resultados das relações existentes na cultura, na medida em que as ideologias se transformam, a linguagem também se modifica e vice-versa. A dialética existente na relação entre linguagem e ideologia se caracteriza por transformações na área social, tecnológica, econômica, profissional e cultural, que estimulam ramos da ciência a pesquisarem os fenômenos que geram tais transformações (Valsiner & Connolly, 2003).

A Psicologia do Desenvolvimento estuda essas transformações (Biaggio, 2009). A introdução de uma novidade em um contexto de experiência situada pode desencadear uma crise ou ruptura, oportunizando um momento mudança. Esses processos de transformação se constroem dialogicamente, num determinado contexto que é sincrônico e diacrônico, numa cultura em construção em que os significados são construídos num presente que interpreta o passado e impulsiona o futuro (Benjamin, 1940). Diante desse fator, conhecer o grupo em que os participantes estão inseridos implica em conhecer suas regras (Kuhn, 1975), os posicionamentos e os atos de identificação que se constroem em um contexto situacional específico.

### **Atividade: Posicionamento e Identificação**

As diferentes etapas do desenvolvimento humano se caracterizam “por um conjunto de necessidades e de interesses que lhe garantem coerência e unidade.” (Wallon, 2007, p. 39). Estudar essas necessidades e as experiências que elas evocam é a principal tarefa da psicologia (Leontiev, 1978).

Com a diversidade cultural, essas necessidades, que são objetivadas e atreladas aos motivos e que afetam diretamente a personalidade do indivíduo (Leontiev, 1978; 1980), são diferentes.

Para satisfazer as necessidades, o indivíduo se motiva. Motivação influencia a conduta do indivíduo, o levando a agir, pois é elemento de emoção que energiza a ação (Ellsworth & Sherer, 2003). É “a orientação dinâmica e contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio.” (Alves Filho & Araújo, 2001, p.29). Para nós, a motivação é desencadeada pela emoção gerada por impacto na experiência e gera nova motivação desencadeada nas vivências, visto que cada vivência é transitiva.

Pode-se considerar a motivação como um ciclo que tem início em algum estímulo interno ou externo que gera uma necessidade ou desejo e, então, desencadeia uma ação que ocorre em sequência, tendo como resultado a satisfação ou a insatisfação. Motivação é o resultado de uma necessidade não satisfeita, assim, caso haja insatisfação, é possível iniciar o ciclo novamente, caso haja satisfação no final do processo, o ciclo é interrompido (Maslow, 1970), ou seja, quando a necessidade é satisfeita, ela deixa de ser um motivador da conduta, surgindo outra necessidade baseada em algum motivo (Leontiev, 1978).

Na Teoria da Atividade, as necessidades são uma condição interna para a ação impulsionando o indivíduo a agir para satisfazê-las (Roth, 2004; Fátima & Silva, 2013). Atividade, para Leontiev, é o conjunto de ações desencadeadas para alcançar um objetivo, mas não é qualquer ação, é preciso ter algum significado para o indivíduo, alguma importância, sentido, mesmo que não consciente (Fátima & Silva, 2013). Dessa forma, não existe atividade sem motivo (Leontiev, 1980).

A sociedade se constrói e modifica as necessidades motivadas estimulando ações que permitem mudanças nos processos, relações, projetos. Uma vez que essas necessidades precisam de um motivo e para saná-las é indispensável à execução de ações, verifica-se que a atividade se transforma de acordo com as mudanças sociais.

As ações são vinculadas a objetivos que passam a existir devido a algum motivo oriundo de necessidade (Pontelo & Moreira, 2008), sendo as necessidades que podem não ser identificadas, nem ter suas origens conhecidas. É necessário que sejam representativas e carregadas de sentido e significado para que as ações se transformem em atividade, caso não sejam, são simples ações. Sendo os sentidos e significados desconhecidos pela pessoa que está agindo, nem sempre a atividade possui um motivo real, podendo ser consequência de outras atividades (Leontiev, 1978).

“Às vezes o caso é um pouco diferente. O que, de fora, parece ser ações que têm seu próprio significado para o ser humano revela-se, pela análise psicológica, como algo diferente, especificamente que são apenas meios de atingir objetivos, sendo que o motivo real parece residir num plano de vida completamente diferente. Neste caso, por trás da aparência de uma atividade, esconde-se outra atividade.” (Leontiev, 1978, p.11). Assim, as ações de um indivíduo não podem ser consideradas como a necessidade que o levou a agir para alcançar aquele objetivo aparente, é

preciso observar as demais relações que ele possui. Um exemplo simples, mas capaz de demonstrar o raciocínio de Leontiev, observando o objetivo da pesquisa, são colaboradores de uma determinada organização que participam dos cursos oferecidos para a formação continuada enunciando ter como motivo a obtenção de um salário melhor, mas por trás dessa atividade os colaboradores esperam reconhecimento de seus gestores pela dedicação e cumprimento das regras organizacionais, ou vice-versa.

Desta forma, para estudar a motivação é preciso considerar o contexto em que a atividade acontece e também outros contextos que a pessoa está inserida, incluindo sua historicidade e desconsiderando os atos e fatos isolados. É essa relação que definirá as ações que formam um processo para escolher alternativas e caminhos diante de situações que exigem que escolhas sejam feitas.

São os valores que constituem o senso moral e a consciência moral. Senso moral é construído por/em “nossos sentimentos e nossas ações” (Chauí, 2001, p.334), já a consciência moral é o que influencia as decisões para que “justifiquemos para nós mesmos e para os outros as razões de nossas decisões e que assumamos todas as consequências delas, porque somos responsáveis por nossas opções.” (pp.334-335). Chauí aponta que ambos, senso moral e consciência moral, referem-se a valores, sentimentos provocados pelos valores e decisões que conduzem as ações.

Consideramos valor como o resultado das relações que os seres humanos estabelecem entre si e com o mundo em que vivem (Aranhas & Martins, 1999) sendo pautado na moral da sociedade, influenciando os motivos, as ações e, como consequência, as atividades.

As ações não são determinadas apenas pelos valores, mas também pelas regras e deveres a serem seguidos (Harré et al, 2009). Pessoas se posicionam, posicionam o outro e são posicionadas de acordo com os direitos e deveres (Harré & Gillet, 1994; Harré et al, 2009; Z. M. Oliveira et al, 2004), com as afirmações sobre atributos pessoais individuais (Passerino, 2011) e também com os significados das ações para outros e para si mesmo (Harré et al, 2009). Os direitos e regras são construídos com base na linha histórica do contexto, são determinados pelas interações sociais e valores individuais, juntamente com as regras e tarefas a serem desempenhadas pelo indivíduo.

Ter de realizar uma escolha, se posicionar e agir diante das situações é um dos problemas para a pessoa agir. Para escolher, o indivíduo age de acordo com o ambiente que está inserido no momento e também de acordo com sua necessidade, seu motivo. Assim, considerando que o indivíduo tem vários movimentos que resultam em *selves*, uma mesma pessoa pode ser aluno, irmão, pai, amigo, agindo de acordo com ações que precisa executar (Passerino, 2011), ele se posiciona de diversas formas, respondendo ao que outros esperam dele e ao que ele espera de si e dos outros.

Para se posicionar, atividades acontecem, as ações baseadas nos valores e significados compartilhados são realizadas. Os colaboradores que buscam a capacitação utilizando as ferramentas disponibilizadas nas organizações, como, por exemplo, cursos voltados para a formação continuada, se posicionam, posicionam o outro e são posicionados simultaneamente como colaboradores e cursistas. Colaboradores por desempenharem tarefas para melhorar o resultado das organizações e cursistas por participarem de cursos disponibilizados pela organização. Nesses exemplos, percebe-se que o posicionamento ocorre nas interações que constroem o *self* (Z. M. Oliveira et al, 2004) e a identidade social.

A teoria do posicionamento descreve dinâmicas dos processos interativos e de constituição do *self* a partir de uma perspectiva relacional e reflexiva, relacional porque é um processo de interação e reflexiva, pois ao atuar, as pessoas se posicionam, são posicionadas e posicionam o outro (Z. M. Oliveira et al, 2004). No exemplo, os valores e significados construídos historicamente pela negociação na interação entre regras organizacionais, os objetivos da organização e os objetivos pessoais são o que determinará se ele continuará a executar as tarefas rotineiras ou a fazer o curso oferecido pela organização. Dessa forma, o posicionamento na interação torna-se uma ferramenta conceitual que permite potencialmente analisar episódios sociais no desenvolvimento da subjetividade dos indivíduos (Passerino, 2011) de si, do outro e do mundo.

Para observar o que faz com que as pessoas assumam algumas posições e atribuam posições a outros, é preciso considerar o cronotopo (Bakhtin, 1981b), o contexto em que estão inseridas, juntamente com suas características e funções assumidas. Da mesma forma, as posições não são definidas de forma aleatória, são construídas. Vale ressaltar que a teoria do posicionamento não evidencia a teoria de desempenho dos papéis, pois percebe que esse último é um conceito rígido (Harré & Gillet, 1994) e os posicionamentos são dinâmicos, que influenciam a produção de sentido sobre o *self* a todo instante (Z. M. Oliveira et al, 2004). Essa relação entre *self* e posição que a pessoa ocupa, seja se posicionando, sendo posicionada ou posicionando o outro, constrói a teoria do posicionamento.

A teoria do posicionamento é um importante instrumento para a interpretação do discurso, como os fenômenos ocorrem nas práticas discursivas e como as identidades discursivas são construídas. É na narrativa que as pessoas constroem discursivamente suas histórias pessoais, assumindo lugares específicos que tornam suas ações compreensíveis (Harré & Van Langenhove, 1999), contam e explicam história em sua cultura (Harré & Gillet, 1994), pois essas narrativas estão carregadas de valores e crenças individuais e sociais que permitem a reconstrução da experiência ao mesmo tempo que reflete sobre o que foi vivido e constrói significados sobre o momento narrado (Rabelo, 2011).

Há a concretização de significados falados e escritos gerados como uma unidade de comunicação verbal, que no dialogismo é um ato de responsividade do interlocutor participante na interação. Na narrativa é possível analisar as ações carregadas de significado para se posicionar, posicionar o outro e ser posicionado, é essa análise que possibilita a observação da forma em que o indivíduo se vê dentro de um contexto e como ele interpreta tal contexto, um ato de identificação. Por considerar que o indivíduo está sempre em construção, posicionamento e identificação são conceitos que se relacionam (Piovesan & Borges, 2012; Piovesan, 2012).

A identidade é “uma construção sócio-histórica, constantemente transformada na interação com o outro” (Caixeta & Barbato, 2004, p.4). É na interação social que a identidade é formada e modificada constantemente, já que a identidade “não é algo estático, mas se movimenta a partir dos contextos dialógicos de seus atores e personagens, estando em contínua construção.” (Borges et al, 2012, p.343).

Devido a tal interação, os atos de identificação mudam com o tempo, pois os valores e a moral do indivíduo são diferentes quando comparados em uma linha de espaço e tempo, representando o presente, passado e futuro. O passado social do indivíduo não é fixo, ao longo do tempo, pela transformação dialógica, seu olhar para o que aconteceu se modifica, são diferentes formas de interpretação ao longo do tempo. A leitura do passado é sempre feita a partir do que é relevante no presente. Em sua alegoria sobre a história, Benjamin (1940) apresenta o anjo da história que se afasta do passado sem desviar seu olhar dele, observando o acúmulo de acontecimentos ao mesmo tempo em que é impulsionado ao futuro por uma tempestade que se prende as suas asas, tornando-o incapaz de fechá-las.

O anjo da história de Benjamin representa que o indivíduo no presente é construído pelo passado, ao mesmo tempo em que é impulsionado para o futuro. Nessa trajetória, os posicionamentos, motivos e atos de identificação se transformam com a interpretação a partir do presente. O passado interpretado no presente será diferente da maneira de interpretar o passado no futuro, dessa forma é importante considerar que qualquer indivíduo que faça a análise tem seu ponto de vista carregado de concepções próprias construídas em sua trajetória pessoal e no contexto atual (Langenhove & Harré, 1999).

Por conceitualizar a identidade como não estática, Hall (2006) descreveu características da identidade como podendo ser contraditórias, cruzando ou se deslocando-se mutuamente entre si; não possuindo singularidade ou alinhamento de todas as diferentes; identidades com uma identidade mestra única. Hall (2006) ainda afirma que a identidade se modifica de acordo com a forma como o indivíduo é questionado e constituído. São as interações do indivíduo com o contexto que servem de agentes mediadores para que a identidade seja construída.

Esse fenômeno também é identificado nos jogos virtuais e redes sociais, onde pessoas de todo o mundo, cada uma em sua máquina individual, interagem. É nesse ambiente que pessoas se projetam com características pessoais, podendo até mesmo se projetarem com mais de dois estilos ao mesmo tempo (Turkle, 1997).

Nesses ambientes, os participantes agem de acordo com o que interpretam ser permitido para ele. Para alguns esses ambientes são mais reais que suas próprias vidas (Turkle, 1997), sendo assim, criam histórias, sentimentos, características físicas iguais ou diferentes da realidade.

O indivíduo age de diferentemente em um mesmo ambiente, de acordo com o que o ambiente permite, juntamente com sua história de vida, contexto social e a posição dada pelo outro, sejam pessoas, jogos, regras. É a partir dessa atuação do indivíduo que se interpreta a simultaneidade de posicionamentos e atos de identificação que ocorre tanto nos ambientes virtuais como nos reais, no cotidiano da vida pessoal e profissional.

### **Práticas organizacionais e suas culturas e políticas**

A cultura organizacional tem uma historicidade constituída por eventos monológicos e dialógicos e suas mudanças são condicionadas à sua trajetória, obstáculos enfrentados, experiências, vitórias e derrotas (Johann, 2004). Inicia com o surgimento da organização e se constrói e modifica ao longo do tempo.

É interessante observar o surgimento dessa cultura organizacional. Seu período de construção inclui eventos que antecedem a oficialização da abertura da organização, seja organizacional com dois ou mais fundadores ou apenas um fundador. Exemplificando, quando se decide fundar uma organização, inicia-se um processo de negociação para nivelar o entendimento, realizar um planejamento estratégico, definir tarefas e responsabilidades, construir regras básicas, como a forma de remuneração, de treinamento, de recrutamento. Nesse período de negociação, a cultura dos fundadores juntamente com a cultura normativa, leis e regras do Estado, influenciam diretamente o planejamento. Se um de seus valores é a transparência, meios para deixar a organização transparente serão construídos, assim, será possível conhecer os processos, as finanças, a forma de lidar com os clientes. É interessante ressaltar que nesse momento de negociação as culturas individuais dos fundadores da organização estão dialogando entre si, com a cultura organizacional e também com o meio externo além dos limites formais e informais da organização. Esse diálogo se diferenciará ao longo do desenvolvimento histórico dessa organização, com atualizações de significados centrais e inovações, dependendo dos participantes desse contexto.

É nesse contexto que se faz importante a observação de como o processo de formação continuada foi constituído. O conceito inicial dos fundadores talvez seja de desenvolver as

competências de seus colaboradores de forma interativa, visando o compartilhamento de experiências para a construção de conhecimento, no entanto, a formação continuada pode deixar de ser uma construção dialógica para ser monológica, transformando a cultura organizacional inicial devido aos *stakeholders*, “os que possuem relação direta com a organização” (Maurer & Silva, 2012, p.380) como, por exemplo, gestores, colaboradores, fornecedores e a sociedade.

Assim, como a tarefa dos fundadores é criar uma organização, eles a construirão de acordo com o que tiveram acesso, da mesma forma acontecerá com os processos criados para a formação continuada nas organizações. Identifica-se assim, atos de identificação dos colaboradores com sua história de vida, os projetando para o futuro. Esse exemplo ratifica a ideia de Zittoun e Perret-Clermont (2009, p.3) que afirmam que “A pessoa a quem a tarefa é submetida a interpreta e a (re)constrói, fazendo apelo a sua “cultura pessoal”, isto é, às linguagens, às regras e aos modos de pensamento nos quais ela cresceu e aos quais ela tem acesso.”.

Para facilitar o entendimento do conceito de cultura organizacional e como ela interage com os colaboradores, é preciso compreender o significado de cultura e aplicá-la a esse ambiente específico. Se cultura é o conjunto de valores, crenças, hábitos interpretados, participados e transformados pelos indivíduos que nela estão inseridos (Avelar, 2011) e a constroem, esses indivíduos, caso compartilhem do mesmo objetivo, podem formar uma organização.

Lacombe (2011) define cultura organizacional como sendo o conjunto de valores, as relações e a hierarquia de uma empresa que influencia nos padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões da administração. São hábitos que impactam os colaboradores que fazem parte desse ambiente, já que os envolvidos estão em constante interação, influenciando dialogicamente uns aos outros. Essa relação resulta em ressignificações dos valores, das relações e da própria hierarquia, conseqüentemente implica em transformações na cultura organizacional. Assim, também é possível dizer que as culturas organizacionais são múltiplas, diferentes, intangíveis, sem hierarquias e passíveis de transformação, ou seja, não existe cultura organizacional única para todas as organizações e muito menos uma cultura sem transformação para qualquer organização.

A cultura organizacional só passou a ser estudada com intensidade a partir dos anos 80 do século XX (Zanelli *et al.*, 2004) e hoje é um tema relevante e atual (Silva *et al.*, 2011). As estratégias organizacionais, como a razão de existir (missão), aonde ela quer chegar ao futuro (visão), os objetivos a serem alcançados, são definidas a partir de como se concretiza as práticas cotidianas e como outras práticas culturais são atualizadas em documento. São essas estratégias que direcionam as atividades, tomadas de decisão, a forma de se resolver problemas, de tratar clientes, de consolidar a organização como sendo ética e transparente. Também é importante para a sustentabilidade da organização, pois auxilia a obtenção de respostas referente à forma de atuar dos

colaboradores, ajudando o alcance dos objetivos instituídos organizacionalmente. Caso se deseje conhecer a organização, procure saber como seus interlocutores atuam e a interpretam.

Para conhecer a cultura da organização é necessário conhecer as partes que a compõe e observar a interação entre elas. Cada organização possui três níveis de cultura (Schein, 1992): 1 – artefato: visível, muito superficial e, portanto, de fácil observação, como trajes, comunicação, formalidade, jeito de falar; 2 – valores compartilhados: não tão superficiais, mas ainda visíveis, e que se manifestam de maneira consciente, como lealdade, transparência, comprometimento; 3 – premissas básicas: profundas e difíceis de identificar, já que estão no modo como as pessoas agem e se relacionam, nas crenças, e até mesmo nas interpretações individuais.

Identificar cada um desses níveis possibilita aos gestores conhecer os elementos que constituem e interagem com cada um desses níveis, para, então direcionarem assertivamente a tomada de decisão. É preciso conhecer cada um desses níveis para saber em qual ocorrerá a intervenção antes de determinar processos que impactarão os colaboradores, como, por exemplo, a organização alterará o nível mais superficial, o artefato, caso precise mudar o desenho, as cores e o conteúdo para tornar seus cursos mediados pela EaD mais atrativos, no entanto, modificará a ideologia dos cursos, ou seja, as premissas básicas, caso necessite alcançar efetividade no atendimento, como, por exemplo, se posicionar de maneira mais amistosa com os clientes e fornecedores.

Observando a estrutura da formação continuada nas organizações, os artefatos são as ferramentas mediacionais de fácil reconhecimento, como a estrutura e modalidade dos cursos oferecidos pela organização, por exemplo, quando é a distância ou presencial. Já as premissas básicas se relacionam com a agregação dos valores e objetivos organizacionais pelos colaboradores utilizando a educação corporativa. Nesse caso, esses valores e objetivos organizacionais não são explícitos, mas estão implícitos em como os cursos são construídos e oferecidos aos colaboradores.

Esses três níveis, artefato, valores compartilhados e premissas básicas, são dinâmicos, se transformam a todo instante, pois constantemente são compartilhados dialeticamente entre o colaborador, o outro e o mundo. Assim, por esses três níveis comporem a cultura, ela se modifica pela interação dialógica e dialética da transformação do meio, sendo essa transformação dada pelas trocas entre as pessoas e o meio (Carlucci, 2008).

Apesar das modificações resultantes de movimentos dialógicos, em muitas organizações essas mudanças são lentas e quase imperceptíveis, os novos colaboradores ao comporem o quadro de funcionários recebem instruções e são orientados a prestarem atenção no que a pessoa responsável em treiná-lo faz, ou seja, as crenças, hábitos, métodos são meramente repassados monologicamente, de forma autoritária.

Não raramente, observa-se colaboradores que reproduzem as ações autorizadas sem saber porque as executam da forma em que executam. É por isso que Lacombe (2011) afirma que após verificar o que é considerado válido, o grupo mais antigo dissemina esses valores e princípios para os membros mais novos. Pode-se supor, por exemplo, que tanto a organização quanto os colaboradores que repassam esses ensinamentos e regras posicionam o outro como aquele que nada sabe (Freire, 1979; 1983), não estimulando a independência intelectual, fortalecendo meras repetições das ações e permitindo práticas bancárias de educação (Freire, 1979; 1983).

Ao identificar as necessidades de melhoria, os *stakeholders* têm a oportunidade de se posicionarem e propiciarem mudanças, utilizando como ferramentas mediadoras seus recursos, como mão de obra, tecnologia e planejamento. Nesse caso, a identificação de uma necessidade, gerou o motivo e resultou em ações, uma ferramenta adequada de análise. É nesse processo que a cultura organizacional se transforma e é aprendida e compartilhada pelos membros da organização.

Apesar de parecer que a cultura organizacional é transmitida de forma sólida para que os membros aprendam e compartilhem dos mesmos valores, princípios e objetivos, ela não é. É preciso considerar que qualquer indivíduo que participe da transformação cultural e posicione o outro nessa, se posiciona a partir de concepções próprias influenciadas por sua trajetória pessoal e o contexto atual (Langenhove & Harré, 1999) no cotidiano do trabalho. Portanto, a cultura organizacional sofre influência dos posicionamentos de quem participa dela, tornando, assim, seu passado social não fixo, pois o que aconteceu no passado é dialogado com o contexto atual, gerando um ambiente diferente, uma cultura modificada por processos de atualização.

A cultura em todo momento se transforma devido a relações existentes entre as pessoas que a compõe, a própria dialética entre história de vida e os objetivos organizacionais, que projetam o futuro. Assim, a cultura pode ser modelada ao mesmo tempo em que modela os colaboradores de acordo com o que se espera da organização, objetivando a elevação do desempenho organizacional (Johann, 2004) e em relação dialética com processos de resistência tanto individuais quanto de grupos que pleiteiam modificações em níveis micro e macro.

**Impacto da e na Cultura Organizacional, influenciando a Gestão por Competência e a Educação Corporativa.** A cultura organizacional é composta por crenças, valores, hábitos das pessoas que a compõe, influenciando e sendo influenciada. No desenvolvimento da pessoa, do outro e do meio (Rosa, 2007), valores são compartilhados e, conseqüentemente, também influenciam a maneira de agir, pensar e sentir dos membros da organização (Zanelli *et al*, 2004). Essas pessoas estão em constante contato umas com as outras, então, as transformações na cultura organizacional ocorrem dialeticamente no indivíduo e também na organização.

A partir da criação da organização, quando o fundador designa pessoas para exercerem tarefas e elas são exercidas, é que a cultura organizacional começa a se modificar, já que, novamente compartilhando a ideia de Zittoun e Perret-Clermont (2009), as pessoas escolhidas desempenharão suas funções baseadas no que já conhecem e tem acesso. Cabe salientar que o que as pessoas conhecem e tem acesso não é estático, são conhecimentos, valores, crenças, hábitos, hierarquia, processos transformados dinamicamente, pois se baseiam na relação endereçamento-responsividade dos interlocutores e com eles mesmos por meio da palavra, um signo ideológico das práticas culturais, e gestos na dinamicidade da interação na linguagem, pensamento dinâmico (Marková, 2006) e atuação.

Um dos maiores desafios da organização é como aproximar a identidade profissional do indivíduo de uma identidade baseada nas características da cultura da organização, uma vez que a intenção é fazer com que o colaborador se posicione de acordo com o que a organização espera dele. Essa diferença na cultura pessoal e organizacional é um fator dificultador já que uma das principais metas organizacionais é a padronização das atividades e procedimento, como, por exemplo, o uso da ferramenta de gestão conhecida como PDCA/PDCS ou Ciclo de Deming, que tem como objetivo o planejamento (*plan*) de algum processo, a execução (*do*) do que foi planejado, a análise (*check*) do que foi executado e a ação corretiva (*action*) caso algo tenha acontecido de forma inesperada ou a padronização (*standart*) se o processo ocorrer como planejado (Seleme & Stadler, 2010). Dessa forma, o mesmo processo deve ser executado por um determinado grupo para que se obtenha resultados semelhantes, principalmente quando se busca a produção em massa.

Um caso comum é o vivenciado em telemarketing, os operadores são treinados para dizerem frases prontas, acessarem o sistema de acordo com o passo a passo criado, atenderem e desligarem os telefones com as mesmas saudações. Verificam-se dinâmicas similares às de tratamento dos colaboradores como mero operadores de processo nas UC, que disponibilizam os mesmos cursos para todos os colaboradores, independente das atividades que executam. O conteúdo dos cursos produz resultados diferentes em cada colaborador, apesar de as UC buscarem ofertar conhecimento que seja assimilado e utilizado por todos. Nesses exemplos observa-se a padronização do procedimento e conhecimento, aparentemente ideal, mas ao mesmo tempo torna-se mais latente a pergunta “por que mesmo com a padronização as formas de atendimento se diferenciam?”. Uma das respostas é que os perfis e necessidades pessoais não são estudados, assim como os perfis dos cargos e as necessidades organizacionais, por isso o processo de treinamento ocorre de modo aleatório, enfocando os colaboradores a partir do lugar em que trabalham e das funções que são exercidas, desconsiderando as características e necessidades pessoais de cada um. Consequentemente, os resultados planejados e desejados não são obtidos, os colaboradores

resistem, ficam desmotivados, não há lucro e o clima organizacional fica comprometido. No entanto, de uma perspectiva dialógica, a discussão sobre perfis tende a ser monológica e deveria considerar além do profissional envolvido, os problemas que podem surgir no processo comunicacional de atendimento que podem ser discursivos e operacionais.

Outro ponto de reflexão e crítica sobre a padronização é que por mais que se detalhe os processos e regras, se a situação não for tão familiar, serão lembradas outras situações e não será um processo tão automático (Rosa; González & Barbato, 2009). As lacunas em “que o trabalhador irá construir, de forma parcialmente singular, o “jeito de fazer” sua tarefa.” (Vieira, Barros & Lima, 2007, p.57), de se posicionar nas ações em andamento utilizando as ferramentas mediacionais disponíveis, ainda existirão. Nesse momento, em que o posicionamento para a ação se baseia nas experiências, é possível observar a mudança no produto ou serviço final, uma vez que a experiência é considerada individual (Larosa, 2002) e as pessoas desempenham tarefas de acordo com o que conhecem e tem acesso (Zittoun & Perret-Clermont, 2009).

Quando analisada a formação continuada na organização, observa-se que os cursos oferecidos predispõe teorias e técnicas gerais, não abordado situações mais corriqueiras nem considerando as dificuldades e necessidades individuais de cada colaborador. Dessa forma, muitas lacunas existirão, conseqüentemente, em diversos momentos os colaboradores terão de agir de acordo com o que confiam ser coerente e adequado a tal situação, baseando-se em suas experiências, vivências e culturas.

Esses diferentes modos de agir é que geram conflitos e necessidade de negociação na organização, pois afetam a execução dos processos, a comunicação, os resultados, a forma de atender clientes. Não há como desconsiderar que por mais que a organização tenha sua própria cultura há colaboradores sem se identificarem com a instituição. Exemplos como esse são cotidianos na realidade das organizações e comentadas frequentemente na mídia nacional, como uma entrevista com Nassar (2006), que salientou que quando a organização trata o trabalhador como um mero operador de processos, as estruturas administrativas entram em conflito, pois as mudanças ocorrem a partir da heterogeneidade, da variedade de interpretações, do modo de agir e pensar, ou seja, acreditar que a padronização é a solução é um grande engano. Incentivar atos de identificação não é buscar que todos atuem como os objetivos e regras organizacionais determinam, é considerar as experiências individuais e a diversificação de interpretações sobre o mesmo fenômeno, conhecendo sobre as dinâmicas humanas de construção de conhecimento e de interpretações sobre si, o outro e o mundo, que são perpassadas por crises, resistência, acolhimento e transformações na intersubjetividade.

Compreender que os colaboradores são agentes com sentimentos, experiências e uma cultura pessoal que impactam dialogicamente na cultura organizacional em que estão inseridos, é

um avanço para alcançar o que as organizações estão desejando: “estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar, efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe (...)” (Kanaane, 2011, p.40).

Se política significa a arte de bem governar (Ferreira, 1993) e organização é um conjunto de pessoas que atuam de forma estruturada visando o alcance de objetivos coletivos (Lacombe, 2011), entende-se política organizacional como a forma em que os processos são conduzidos para que os objetivos coletivos estabelecidos sejam alcançados. Para isso as organizações realizam ações corporativas criadas a partir da observação da cultura, missão (razão de existir da organização), visão (aonde a organização deseja chegar no futuro), objetivos, valores e processos organizacionais, como, por exemplo, a Gestão por Competência e Educação Corporativa.

A Gestão por Competência é um processo sistematizado que visa identificar as competências necessárias para o alcance de produtividade e adequação ao negócio, levando em consideração os pontos fortes e fracos do colaborador, de acordo com os objetivos (Chiavenato, 2004). Este conceito propõe observar o conhecimento envolvido para execução das atividades, o posicionamento e atitudes do colaborador em diversas situações, sua habilidade em desempenhar tarefas, assim como seus atos de identificação com o a função que executa. Trabalhar a Gestão por Competência não é um processo simples, e, por isso, que muitas organizações afirmam utilizar essa ferramenta enquanto no cotidiano e práticas culturais não observam nem as características pessoais e organizacionais dos seus colaboradores, nem consideram os objetivos organizacionais para construir o mapeamento das competências.

Assim, para obter êxito na utilização da Gestão por Competência, a organização deveria comparar o que o colaborador é com o que o requer. Deveria mapear as competências dos profissionais e as funções existentes nas organizações, identificando previamente as competências necessárias para exercer aquelas funções que precisam ser preenchidas e as que já fazem parte das competências que os colaboradores conhecem e utilizam.

Após o mapeamento de competências, identificar-se-a-ia a discrepância (*gap*) existente entre o que necessita e o que existe e planeja mediações para qualificar e envolver os colaboradores no processo continuado de formação. Para isso, uma das ferramentas utilizadas pela organização é o treinamento vinculado aos objetivos e às políticas organizacionais. Cabe salientar que treinamento é um processo de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada para a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitude (competência) em função de objetivos definidos (Chiavenato, 2004). Lacombe (2011) diz que é a ação que contribua para desenvolver a capacidade de uma pessoa, tornando-a apta a exercer sua função ou para prepará-la para exercer de forma eficiente às novas funções, é agir após analisar as competências que o colaborador necessita naquele momento, assim como as necessárias para atender as tendências mundiais futuras

(Milkovich & Boudreau, 2010). No entanto, apesar de este ser um movimento de diálogo, o processo tende à cristalização e novos procedimentos de diálogo devem ser criados em nível macro e micro.

Muito mudou em relação ao treinamento nas organizações, atualmente defendemos que treinamento é um processo de construção dialógica, mediado pelo discurso, compartilhando experiências e visando a negociação entre os participantes, seja entre alunos, seja entre aluno e professor / tutor / instrutor, não mais uma transmissão de conhecimento.

Para alcançar o objetivo da Gestão por Competências, as grandes organizações utilizam a educação corporativa como mediadora para a formação continuada. Educação corporativa para Johann (2004, p.111) é “um dos sustentáculos da gestão de talentos, sendo uma nova abordagem de estruturação de desenvolvimento de pessoal, baseada em padrões adotados e validados (...)”, compreende a criação de um espaço de aprendizagem paralelo e complementar ao ambiente acadêmico utilizando livros, internet, aulas, diminuindo a responsabilidade do ensino tradicional de ser o único meio de aprendizado continuado.

Além de aprimorar o conhecimento, a Educação Corporativa se tornou um meio importante para transmitir os valores, objetivos, visão, crenças, princípios e valores que norteiam a empresa para conscientizar o papel de cada funcionário, seja institucional, social, cidadão. Na linguagem utilizada pela Administração, esse processo é chamado de transmissão da cultura organizacional. Isso quer dizer que acredita-se que os componentes dessa cultura precisam ser constantemente comentados e repassados, para que se solidifiquem e auxiliem no que os administradores chamam de “vestir a camisa da organização”.

Tanto para essa transmissão da cultura, como para realizar o treinamento, os programas de educação corporativa utilizam palestras, seminários, cursos, bolsas para participação em cursos *lato senso e stricto sensu*, cursos de idiomas, que podem ser tanto presencial, em espaço físico real, como virtual, em ciberespaço, por meio da disponibilização de fórum, *chats* via internet, *moodle* e outras plataformas. Os que utilizam o espaço virtual, pela EaD, tendem ao autoritarismo abstrato ou muito prático, não gerando discursos entre os participantes (Ilyenkov, 2007c).

A EaD consiste num processo de mediação entre aluno e professor / tutor / instrutor usando as TIC (Melo, 2009). Essa modalidade não é recente, em meados do século 20 a EaD era realizado por correspondência, rádio, televisão aberta, CD, entre outros. O começo da EaD é marcado por agricultores e pecuaristas europeus que aprenderam sobre cultivo de planta e rebanho por correspondência por volta de 1850, mas apenas no começo do século passado essa modalidade se iniciou no Brasil com a Criação do Instituto Monitor, em 1939, cujo o método se baseava em apostilas, para que seus alunos possam estudar em diversos lugares (Marques, 2004).

Atualmente, as TIC são o conjunto de recursos para que a informação seja transmitida. Nas últimas décadas, as tecnologias de informação e comunicação têm proporcionado à sociedade novos métodos de comunicação, como mensagens instantâneas, voz sobre IP (VoIP), vídeo-conferência e redes sociais.

Sendo baseadas em troca de informações constante, “As tecnologias de informação e comunicação, os mundos virtuais, a simultaneidade e instantaneidade estão mudando o modo do homem pensar e se relacionar(…)” (Mundim & Ricardo, 2004, p.65) se tornando cada vez mais importante devido aos recursos que oferece, possibilitando o compartilhamento das experiências e conhecimento (Beraldo, 2013) e favorecendo a diversidade na apresentação dos conteúdos a serem ministrados.

Por utilizar as TIC que permitem a separação temporal ou física entre o aluno e o professor / tutor / instrutor, a EaD possui uma forma flexível em termo de horário, professores, estrutura, que o formato presencial não consegue oferecer. Com essa modalidade de ensino, o custo em um ambiente organizacional é reduzido, pois abrange mais pessoas com um custo fixo menor.

Sendo assim, como enunciado anteriormente, a pergunta de pesquisa é:

Quais são os significados construídos pelos colaboradores em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD?

Considerando essa pergunta, tem-se como objetivo geral:

- Analisar os significados construídos pelos colaboradores em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD.

Objetivos Específicos são:

- Identificar e descrever a partir dos documentos organizacionais as políticas utilizadas nas ações coletivas com base:
  - Nas TIC utilizadas pela organização;
  - Na realização de Gestão por Competências para indicação dos colaboradores aos cursos;
  - No processo de promoção funcional.
- Identificar os posicionamentos e significados em relação:
  - As condições e práticas pessoais no uso dos processos educativos mediados por tecnologia;
  - As interpretações sobre as necessidades quanto à qualificação pessoal e profissional;
  - As explicações tecidas entre os motivos passados e presentes e sua progressão funcional direcionadas pelas políticas organizacionais.



## **Método**

Utiliza-se o paradigma qualitativo para a construção e análise das informações empíricas, considerando o enunciado como unidade de análise, construído no discurso nos momentos de entrevista e cartas.

### **Contexto Organizacional**

A organização estudada está num momento de mudanças devido a um novo modelo de gestão implementado. Um dos objetivos desse novo modelo, por identificar que colaboradores capacitados geram bons resultados, é a formação continuada para identificar a lacuna de competências e supri-la, ou seja, reduzir a diferença entre o que a organização possui e o que ela quer de seus colaboradores. Para isso, um dos pilares que sustentam esse modelo é as ações utilizando a formação continuada como ferramenta mediadora, cujo principal alvo é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da organização.

A organização criou a UC em 1996 a fim de facilitar o acesso à informação, alcançando em massa seus colaboradores. Para isso, propôs a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do aprendiz pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis.

A organização estimula o desenvolvimento permanente dos colaboradores com o apoio de atividades mediadas por instrutores/tutores em cursos específicos e por cursos a distância, buscando reconhecer o processo de educação corporativa como estratégia de crescimento por considerar ser importante a capacitação para o bom desempenho das atribuições profissionais.

Ao longo de sua história, a UC foi se redesenhando com a revisão dos pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional) e a elaboração de um modelo pedagógico. Foi criado, então, um processo nomeado trilha do desenvolvimento, que mede a porcentagem de cursos realizados por colaboradores, sendo a realização dos cursos da trilha pré-requisitos para funções superiores à que se encontra o colaborador.

Os treinamentos são realizados nas modalidades presencial, mista ou a distância. Nos que acontecem de forma presencial há programação prévia, presença de um instrutor e cabe ao gestor identificar quais os colaboradores participarão. Já os cursos a distância são divididos em trilhas, a fundamental e a específica. Os cursos que são obrigatórios para todos os colaboradores fazem parte da trilha fundamental e não possuem tutores, são virtuais e dependem apenas da ação de quem realizará o curso. O colaborador deve acessar o portal da UC e se inscrever, tendo um período mínimo e máximo para conclusão do curso. Já a trilha específica não é acessível a todos os colaboradores, é necessário que seja disponibilizado pelo gestor dos cursos para unidades de trabalho que se interessam por eles.

Essas diretrizes referentes aos cursos da UC, assim como as regras para que os colaboradores participem do processo de avaliação de desempenho para promoção profissional, estão dispostas em documentos institucionais. Com a intenção de preservar o sigilo e não expor a organização que foi estudada, os documentos foram renomeados, obedecendo ordem numeral, por exemplo, documento 1, documento 2 e documento 3.<sup>2</sup>

No documento 1 são estabelecidas as bases para o processo de aprendizagem, orientando as ações realizadas pela UC e definindo o modelo de formação continuado de forma coerente com o perfil de profissional exigido pela organização. O documento 2 possui o “Conjunto de critérios, regras e etapas que deve ser observado para a concessão das referências salariais”, incluindo as regras proposta pela organização em relação a horas de capacitação a distância. Já o documento 3 são encontradas as diretrizes para a gestão por competência na organização.

### **Participantes**

Considerando os objetivos desse estudo, foram escolhidos 3 colaboradores que atendessem os seguintes critérios: Diferentes faixas etárias, 1 entre 20 e 30, 1 entre 30 e 40 e 1 entre 40 e 50, visando as variações de posicionamentos dadas pela experiência com as TIC e EaD; Tempo em que trabalham na organização entre 5 e 10 anos, pois foi nesse período que ocorreram as principais mudanças nas diretrizes da UC e nas políticas de reconhecimento e promoção; Participação frequente nos cursos oferecidos para que tivessem informações a respeito das ferramentas oferecidas pela organização, do método utilizado pela UC para construção do conhecimento e das regras existentes para ascensão profissional.

A escolha dos participantes se deu após convite coletivo à pessoas de uma única unidade que ocupa a matriz da organização, escolhida aleatoriamente e que participavam da UC, explicação sobre o objetivo deste estudo, solicitando manifestação dos interessados em participar da pesquisa. As 3 primeiras manifestações voluntárias receberam convite formal enviado via email para assinatura do TCLE. Caso houvesse desistência seria realizada a escolha do participante na sequência das manifestações.

Os participantes foram 2 mulheres e 1 homem, todos colaboradores da instituição estudada com média de 7 anos de organização. O quadro 1 apresenta o nome fictício, idade, escolaridade e tempo que possuem como colaboradores dessa organização.

---

<sup>2</sup> Os documentos apresentados, não estão na lista de referências bibliográficas, uma vez que optou-se por preservar o nome da organização em sigilo.

Quadro 2 – *Informações sobre os participantes*

Nome fictício	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na organização
Rubens	Masculino	27	Especialização	6
Letícia	Feminino	34	Mestrado	9
Vanessa	Feminino	45	Especialização	6

### **Instrumentos e Materiais**

No momento 1, as fontes de pesquisa foram documentos relacionados à UC, como os documentos relativos aos métodos pedagógicos, as matérias publicadas sobre sua história, evolução e prêmios, documentos que normatizam a promoção dos colaboradores.

O momento 2 foi composto por entrevistas. para obter informações detalhadas na interação, subsidiar discussões e aprofundar pesquisas que mapeiem práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos (Duarte, 2004), possibilitando ao pesquisador acessar o ponto de vista dos participantes e suas interpretações sobre o problema proposto, sendo a primeira aberta e a segunda episódica mediada por objeto.

Nas 2 entrevistas foi utilizado um gravador digital, o que permitiu a transcrição das falas de cada participante e análise posterior.

Já no momento 3, o instrumento utilizado foi a carta, pois esse instrumento possibilita a interpretação de como o participante se posiciona quando utilizado um instrumento formal que o possibilita escrever, apagar, reescrever, ou seja, organizar suas ideias antes que o pesquisador leia. As cartas possibilitam a produção de sentidos subjetivos que facilitam avançar na interpretação da amplitude e complexidade das diversas expressões dos participantes (Carlucci, 2008) a partir do proposto pelo pesquisador que se ausenta fisicamente após endereçar as cartas aos participantes.

### **Procedimentos Éticos**

Considerando que foi realizada pesquisa com seres humanos, para atender a resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e o Código de Ética Profissional dos Psicólogos (2000), foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde da Universidade de Brasília (CAAE: 10690412.7.0000.0030) para apreciação, a fim de serem assegurados o sigilo e cuidado com os participantes, não havendo riscos aos colaboradores que participaram da pesquisa.

Antes da primeira entrevista foi entregue um termo de consentimento livre e esclarecido para a assinatura dos participantes, oferecendo segurança quanto ao sigilo de sua identidade e explicando o objetivo da pesquisa.

### **Procedimento de Construção dos Dados**

Na narrativa, as pessoas constroem discursivamente suas histórias pessoais, assumindo lugares específicos que tornam suas ações compreensíveis (Harré & Van Langenhove, 1999), contam e explicam história em sua cultura (Harré & Gillet, 1994), pois essas narrativas estão carregadas de valores e crenças individuais e sociais que permitem a reconstrução da experiência ao mesmo tempo que reflete sobre o que foi vivido e constrói significados sobre o momento narrado (Rabelo, 2011). Há a concretização de significados falados e escritos gerados como uma unidade de comunicação verbal, que no dialogismo é um ato de responsividade do interlocutor.

Dessa forma, na narrativa é possível analisar a teoria da atividade observando as ações carregadas de significado para se posicionar, posicionar o outro e ser posicionado, é nessa análise que também se torna possível observar a forma que o indivíduo se vê dentro de um contexto e como ele interpreta tal contexto, um ato de identificação. Da mesma forma, permite observar as ações que geram as atividades das pessoas.

Portanto, escolher o método qualitativo para analisar narrativas oportunizou responder a questões de pesquisa e estudar em profundidade as informações empíricas (Martins, 2004) ao mesmo tempo em que permitiu o uso de diferentes ferramentas (Polkinghorne, 2005).

Buscando identificar a construção dos significados sobre a formação continuada, a pesquisa foi dividida em 3 momentos. Momento 1 refere-se ao levantamento de documento e relatórios para leitura que continham o progresso referente à participação dos colaboradores na UC, registro da missão, visão e objetivos, visando aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica de funcionamento da universidade e as políticas organizacionais que se refiram ao uso das TIC e à gestão por competência. Essa coleta ocorreu com pesquisas virtuais na intranet, na própria página da UC e no modelo pedagógico.

Momento 2 diz respeito à realização total de 6 entrevistas, sendo 2 sessões com cada participante. Verificou-se o processo de formação de sentido pela interação verbal do endereçamento e responsividade dos interlocutores pela enunciação, unidade de análise deste trabalho. As entrevistas de Rubens tiveram 26m51s de duração total, sendo 11m58s na primeira e 14m53s na segunda. As entrevistas com Letícia tiveram 40m01s de duração total, sendo 19m29s na primeira e 20m32s na segunda. As de Vanessa tiveram 89m06s de duração total, sendo 52m53s na primeira e 36m13s na segunda. A duração total de todas as entrevistas foi de 2h35m58s.

Antes de iniciar as sessões, foi explicado o estudo e distribuído o termo de consentimento para gravação das entrevistas e de sigilo para assinatura dos participantes. Em seguida, foi realizada uma entrevista aberta, objetivando a obtenção de “dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação (Gaskell, 2003, 65). Solicitou-se que o entrevistado manifestasse sua visão sobre a UC e as oportunidades de formação continuada narrando suas ideias sobre o uso da EaD para formação continuada em sua organização, permitindo que falasse sem interrupções. No entanto, para eficiência e eficácia da entrevista, foram preparadas algumas perguntas caso o participante sentisse dificuldade em narrar. A pergunta inicial foi “Considerando sua trajetória profissional, qual seu ponto de vista sobre as oportunidades de capacitação utilizando a EaD para a formação continuada oferecidas pela UC da sua organização?”. No final da entrevista foi solicitado que o participante escolhesse um objeto que o fizesse lembrar da formação continuada pela EaD e o trouxesse no encontro seguinte.

Os objetos são carregados de significados que direcionam as enunciações, gerando desequilíbrios nas narrativas, uma vez que quando esse elemento é introduzido, o participante tem oportunidade de desenvolver sua autoria, trazendo informações relevantes para sua narrativa.

A segunda entrevista foi dividida em duas partes, sendo a primeira objetivando propiciar ao participante ao narrar relembresse situações e experiências a partir de um objeto escolhido por ele e a segunda, do tipo episódica, retomando enunciados e eventos mencionados na primeira entrevista, sobretudo relacionados as suas interpretações sobre as TIC utilizadas na organização, as políticas que norteiam o processo de gestão por competência, as condições e práticas pessoais no uso da EaD, a necessidade de qualificação, os motivos passados e presentes e sua progressão funcional direcionadas pelas políticas organizacionais. Esse momento ocorreu uma semana após a primeira entrevista para que esse espaço de tempo contribuísse para a escuta da entrevista do participante e possibilitar a observação das polifonias. Assim, no início da segunda entrevista foi solicitado que os participantes apresentassem o objeto e o significado dele. Foi previsto que caso o participante não contasse uma experiência vivida nos cursos a distância da UC mediada pelo objeto trazido, seria solicitado que narrasse o motivo que o influenciou a participar da UC nos cursos a distância com a seguinte pergunta: “Você utiliza a EaD oferecido pela UC da sua organização. Se sim, o que te motivou a participar dos cursos a distância? Se não, já identificou o fator que o fez não usar a EaD para sua formação?”. Nos três casos foi necessário intervir perguntando o motivo que o objeto escolhido remetia à EaD.

As informações obtidas na entrevista aberta e na mediada por objetos auxiliam a entrevista episódica, o participante relembra situação e experiências que queira contar (Flick, 2003) a partir de um objeto escolhido por ele ao mesmo tempo em que retoma algumas narrativas que aconteceram na entrevista aberta. É na entrevista episódica que o entrevistado narra o

contexto, a cronologia e os detalhes, recorrendo aos significados e valores do evento narrado (Tello, Agurto & Arteaga, 2013) e apresenta concepções em termos concretos (Flick, 2003). Assim, foram retomados alguns enunciados da primeira entrevista sobre a interpretação do participante em relação às TIC utilizadas na organização, às políticas que norteiam o processo de gestão por competência, às condições e práticas pessoais no uso da EaD, às interpretações sobre as necessidades de qualificação e aos motivos passados e presentes e sua progressão funcional direcionadas pelas políticas organizacionais.

Nas duas entrevistas houve anotações de informações sobre o participante, as impressões sobre a situação e contexto da entrevista e dos participantes no diário da pesquisadora. É importante salientar que a escolha por diversas entrevistas foi realizada visando o objetivo da pesquisa assim como considerando que o momento da entrevista é um espaço de construção de significados e posicionamentos e que nesse discurso, é necessário que os valores e cultura sejam negociados, pois gera uma estrutura interpretativa de desequilíbrio entre os antigos modelos pessoais e as novas informações (Carlucci, 2008).

O momento 3 iniciou logo após o final da entrevista episódica, quando foi pedido no mesmo email que o participante escrevesse e enviasse por email 2 cartas. Nas cartas, foi solicitado que os participantes se posicionem no lugar do outro objetivando analisar a tramitação do eu para o tu e tu para ele.

Na primeira carta foi pedido que relatasse seu ponto de vista de como era, como é e como deveria ser a formação continuada pela EaD da UC de sua organização. Na segunda carta deveria ser elaborada, a partir do ponto de vista do participante, que não é gestor, se posicionando como gestor que acompanha a participação dos colaboradores na trilha fundamental da UC, incluídos comentários e sugestões sobre a política organizacional voltada para a formação continuada.

O email encaminhado solicitando as cartas foi igual a todos e endereçado diretamente para cada participante:

*Prezado (a) xxxxxx*

*Obrigada por ter aceitado o convite de participar da minha pesquisa. Após a entrevista aberta e a episódica, estamos no segundo momento, o envio de duas cartas.*

*A primeira carta deverá relatar seu ponto de vista de como era, como é e como deveria ser a formação continuada pela EaD da UC de sua organização.*

*Na segunda carta gostaria que se posicionasse como o gestor de sua unidade e manifestasse sua opinião sobre o acompanhamento da participação dos colaboradores na trilha fundamental da UC, incluído comentários e sugestões sobre a política organizacional voltada para a formação continuada.*

*Não há limite mínimo ou máximo de linhas.*

*Peço que se possível as cartas sejam encaminhadas em arquivos separados no formato Word ou PDF.*

*Coloco-me à disposição para mais esclarecimentos no telefone (xx)xxxx-xxxx.*

*Atenciosamente*

*Thais Lanutti Forcione*

*Mestranda do Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento da Universidade de Brasília*

### **Procedimentos de Análise**

Quanto as informações documentais identificadas no momento 1 foi elaborado um resumo descritivo com eixos temáticos centrais de cada documento: premissas organizacionais, métodos pedagógicos, promoção dos colaboradores, a história da organização, considerando a missão, visão e objetivos, permite a extração e resgate de informações importantes para entender a contextualização histórica, cultural e sócia (Sá-Silva et al, 2009), auxiliando o aprofundamento sobre a dinâmica de funcionamento da UC e as políticas organizacionais que se refiram ao uso das TIC e à gestão por competência, subsidiando a construção dialógica e dialética das informações institucionais e das narrativas construídas nas cartas e entrevistas.

Com a intenção de preservar o sigilo e não expor a organização que foi estudada, os documentos foram renomeados obedecendo ordem numeral, por exemplo, documento 1, documento 2 e documento 3.

As informações construídas pelas narrativas das entrevistas e cartas foram organizadas em um texto único para cada participante, o que permitiu uma análise dialógica temática (Caixeta, 2006; Caixeta & Barbato, 2004) que visa a compreensão e aprofundamento das informações, além de identificar os sentidos e possíveis mudanças ao longo da produção de conhecimento nos instrumentos utilizados, já que há interesse na construção dos significados que são feitos na interação dialógica participante – pesquisadora (Caixeta, 2006; Carlucci, 2008), uma vez que cada participante possui um ponto de vista único, particular, e ao mesmo tempo coletivo, base para a análise realizada.

Em complemento, na análise, foram enfocados, no macrocontexto, a interpretação dos participantes sobre as políticas organizacionais, as TIC, assim como a forma que a gestão por competência é trabalhada para na formação continuada. Posteriormente, no microcontexto, as interpretações das condições e práticas pessoais no uso dos processos educativos mediados por tecnologia, os principais motivos quanto à qualificação pessoal e profissional e sua progressão

funcional direcionadas pelas políticas organizacionais e as opiniões sobre como o aprendizado e o desenvolvimento são conduzidos e estimulados.

A produção completa de cada participante foi lida e relida, para, então, num primeiro nível de análise, foram estabelecido os temas e suas significações. Em seguida, aplicou-se a análise pragmática linguística para identificação dos posicionamentos e seus significados a partir de um recorte temporal antes, agora e depois, e marcadores de pessoa e lugar, considerando as narrativas e as enunciações sobre a história de vida e interpretação dos participantes em relação ao outro, a si, as regras, direitos e deveres, assim como as afirmações sobre atributos pessoais individuais e os significados das ações para outros e para si mesmo; e análise das polifonias, “fenômeno que possibilita ao locutor apresentar diferentes pontos de vista em um determinado enunciado” (Costa, 2013, p. 72) da mesma forma que as repetições de sentido e posicionamento observadas no discurso, pois é nessas repetições das se torna possível analisar as concretizações de significado, as transições e momentos de crise e rupturas.

Sendo assim, primeiramente foi tratado cada conjunto individual de informações empíricas como texto único para depois identificar elementos e dinâmicas comuns aos três participantes. Para isso, seguiram-se as seguintes etapas:

- a) Esquematização das cartas e entrevistas de forma individual. Todas as falas foram esquematizadas na sequência em que ocorreram, sem obedecer a critérios de definições ou temas.
- b) Resumo dos esquemas individuais.
- c) Separação dos resumos por temas de acordo com os assuntos que surgiram nos esquemas, considerando as características apresentadas nas enunciações de cada participante, Já que os dados foram tratados numa perspectiva dialógica da pragmática da linguagem, foram definidos temas e subtemas diferentes entre cada participante;
- d) Identificação dos sentidos que se repetiram e como eles foram tecidos textualmente, objetivando identificar elementos importantes sobre a interpretação dos participantes em relação ao uso da EaD para a formação continuada. Foram circuladas com cores de caneta diferentes as palavras chaves que definiram os temas individuais. Também foi observada a polifonia oriunda do posicionamento que o participante fez sobre si e sobre o outro;
- e) Identificação de posicionamentos ao escreverem a carta como gestor sobre as políticas organizacionais (movimento Tu és - Eu sou), introduzidos para que se pudesse verificar os movimentos de mudança de posicionamento e as consequentes mudanças de sentido quando a atividade requer posicionar-se como o outro;

- f) Identificação dos pontos comuns e divergentes entre os participantes quando relataram os mesmo assuntos, sendo os principais assuntos as políticas organizacionais, TIC, gestão por competência.

## **Resultado**

Nesta seção, considerando o objetivo do trabalho, são apresentados os resultados das análises dos documentos institucionais e as informações construídas nas entrevistas e cartas de Letícia, Rubens e Vanessa, obedecendo à sequência:

- a) Temas identificados nos documentos institucionais e que tratam das políticas organizacionais relacionadas à Educação Corporativa, Gestão por Competência e promoção;
- b) Temas definidos devido à redundância dos sentidos, marcados por ênfases. Considerando que as entrevistas foram abertas, mediadas por objeto e episódicas, respeitou-se os sentidos apresentados nos enunciados de cada participante, portanto, no resultado nota-se que os temas e subtemas variam de um participante ao outro. Os resultados são apresentados por quadros e citações das narrativas;
- c) Polifonia de sentido e posicionamento dos participantes resultante da análise de todas as narrativas em sequência cronológica;
- d) Pontos comuns e ambivalentes entre os participantes quando enfocaram os mesmos assuntos, sendo os principais temas as políticas organizacionais, universidade corporativa, EaD e seu posicionamento como colaborador e gestor;
- e) Síntese dos resultados.

### **Temas dos documentos institucionais**

No documento 1 são estabelecidas as bases para o processo de aprendizagem, orientando as ações realizadas pela UC e definindo o modelo de formação continuado de forma coerente com o perfil de profissional exigido pela organização. Espera-se que a formação do colaborador deve acontecer para que execute bem as atividades que exerce. Essa visão “busca promover aprendizagens que, inseridas na realidade do aprendiz, tenham significado e encontrem respaldo na experiência por ele vivida.”.

Essa UC, conforme descrito em documentos, adotou como base para suas práticas educacionais a concepção interacionista “que enfatiza o desenvolvimento dos indivíduos pela interação, incentiva o pensamento crítico e inovador, valoriza o aprendiz como centro do processo de aprendizagem e adota os princípios da aprendizagem significativa.”. Para isso, busca conhecer como o indivíduo se desenvolve a realidade que o cerca e como ela funciona, pois percebe que o desenvolvimento e aprendizagem não são adquiridos passivamente pelo indivíduo, mas sim um processo de significados partilhados socialmente.

Um dos objetivos da UC é garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimento aconteçam como ação intencional e institucionalizada, visando a aprendizagem e,

consequentemente, a maximização dos resultados. Então, a organização fundamenta a adoção pela UC justificada por “favorecer a criação de espaço adequado para o desenvolvimento de competências por meio das interações sociais e da atuação reflexiva intencional” e “propiciar aos indivíduos o desenvolvimento da consciência das próprias potencialidades, de forma a articular e mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou comportamentos, que se explicitam na atuação profissional.”.

O documento 1 expõe por diversas vezes que as ações de educação têm como base o desenvolvimento e domínio de competências, e comenta que para isso são observadas algumas premissas como fomentar a percepção do aprendiz sobre a relação entre o que está aprendendo e sua realidade, o colocando em confronto experimental direto com problemas práticos e o estimulando à independência, à criatividade e à autoconfiança. Espera-se “a participação ativa e responsável do aprendiz em seu processo de aprendizagem, a partir de discussões e debates sobre o quê, como e por que está aprendendo”.

Confiando na contribuição de que alguns conteúdos contribuem para a construção dos conhecimentos e competências, os cursos oferecidos são direcionados por três grandes eixos: Governança, Negócios e Suporte aos Negócios.

Objetiva-se com esses eixos possibilitar interdisciplinaridade, “estabelecendo paralelos entre os conteúdos e as necessidades de desenvolvimento e capacitação verificadas na Empresa.”.

Anualmente a organização realiza a avaliação por desempenho por mérito. Nessa avaliação, observa-se frequência no trabalho, exames de saúde, avaliação de outros colegas sobre você, sua autoavaliação e a quantidade de horas de capacitação a distância. Devido aos comentários dos participantes sobre as metas organizacionais para a EaD e a vinculação dessas metas à promoção, outro documento foi analisado. Esse documento foi denominado documento 2. Nele encontra-se um “Conjunto de critérios, regras e etapas que deve ser observado para a concessão das referências salariais”, incluindo as regras proposta pela organização em relação a horas de capacitação a distância.

Essa sistemática “está aderente às estratégias empresariais e busca reconhecer empregados competentes, motivados e engajados em colaborar com a construção de ambiente de trabalho que possibilite o crescimento pessoal e profissional.”. Para isso, o documento 2 estabelece a quantidade de horas de capacitação a distância e estipula a quantidade máxima de pontos que o colaborador pode alcançar. Esse critério equivale aproximadamente a 16% do total de pontos da avaliação. Todos os cursos a distância devem ser realizados na UC “Todos os cursos na modalidade a distância, ou seja, cursos de todas as trilhas bem como outros listados na UC, serão pontuados neste critério.”.

O terceiro documento analisado é o documento 3. Nele são encontradas as diretrizes para a gestão por competência na organização, que “visa identificar e fortalecer as competências que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos” reconhecendo e valorizando os conhecimentos, habilidades e atitudes de que cada colaborador dispõe para potencializar os resultados da organização. Então, esse modelo busca estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de capacitação, “mediante identificação, retenção e desenvolvimento de competências necessárias ao melhor desempenho da organização e dos empregados.”.

Nesse documento 3 é exposta a necessidade de identificar os pontos fracos e fortes dos colaboradores. Para desenvolver os pontos fracos e buscar o aprimoramento das competências necessárias para os bons resultados, a organização utiliza “diversas oportunidades de desenvolvimento orientado por meio da Universidade Corporativa.”.

### **Entrevistas e Cartas**

Os 3 participantes geraram narrativa em tempos diferentes. Vanessa teve 89m06s de duração total das entrevistas, Letícia teve 40m01s de duração total das entrevistas, Rubens teve 26m11s de duração total das entrevistas. Nas cartas também houve diferença, as cartas de Vanessa tiveram mais informações, já as de Rubens foram mais sucintas. Esse foi um fator relevante na demonstração dos resultados e nos esquemas construídos a partir das informações tecidas pelos participantes nas entrevistas e cartas, pois a delimitação dos temas e a construção dos esquemas dependeram da quantidade de informação dadas pelos participantes.

Foram observados três temas comuns aos 3 participantes: Organização, UC, Colaborador. Para cada Tema nível 1 foram construídos quadros sínteses seguidos de explicações sobre cada tema e subtema. Por haver mais de um subtema, foi classificado o tema principal como Tema nível 1, seu subtema como Tema nível 2 e o subtema do subtema denominado Tema nível 3. Apenas os Temas nível 1 são iguais para os 3 participantes, pois nas narrativas, em uma análise micro, foram identificados ênfases em diferentes sentidos, portanto, os demais níveis não são iguais para os 3 participantes.

Além do quadro síntese, são descritos trechos das narrativas considerados representativos dos sentidos concretizados. Sendo assim, a seguir são apresentadas as informações de cada participante, respeitando a ordem Vanessa, Letícia e Rubens.

**Vanessa.** Essa participante teve as entrevistas em tempo de duração e cartas mais extensas. Ela teve uma característica peculiar, foi a participante que mais inseriu as respostas nas histórias de vida. A partir dessas histórias, Vanessa faz críticas e sugestões para a organização e UC.

Em sua narrativa e argumentação, a definição dos Temas obedeceu uma hierarquização dada por redundância dos sentidos, marcados por ênfases considerando a Organização, UC e Colaboradores, o que possibilitou a construção dos quadros 3, 4 e 6. Nesses quadros foram considerados os posicionamentos de Vanessa em relação à Organização, UC e Colaboradores, definidos como Temas nível 1 e as polifonias de cada um desses temas. Vanessa posiciona a Organização e UC como ambivalentes, pois suas políticas divulgam que as necessidades dos colaboradores devem ser observadas, porém no cotidiano essa ação não ocorre. Ela se posiciona como dedicada, esforçada, comprometida e estudiosa e posiciona os outros como tendo problemas de autonomia intelectual e os gestores como superficiais em suas análises.

Quadro 3 – Tema Organização - Vanessa

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Organização	<p>Posiciona a organização como ambivalente sendo bem estruturada e não valorizar a opinião e diversidade dos colaboradores Da mesma forma que posiciona a organização na ambivalência entre os documentos escritos e a desconsideração das diversidades dos colaboradores</p>	<p>Forma como a organização é conduzida, com ênfase nas políticas e metas. Da mesma forma as críticas e sugestões.</p> <p>As polifonias na narrativa de Vanessa são os temas: Políticas, Metas, Críticas e Sugestões</p>	Políticas	<p>A organização é governada por normas e está organizada por suas práticas culturais</p>	Normas	<p>As regras e as ações da organização em relação à formação continuada são estruturadas de forma ambivalente, os colaboradores precisam se capacitar, mas não os considera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem divulgação e transparência, é preciso acessar a UC;</li> <li>• Cobra realização de cursos para ascensão profissional,</li> <li>• Segue indicadores do governo federal;</li> <li>• Fomenta a realização de cursos por acreditar que os colaboradores precisam estar capacitados para representar a organização;</li> <li>• Estimula além da realização da UC, fornecendo bolsas para faculdade, pós graduação, línguas.</li> </ul>
					Estrutura organizacional	<p>A organização é constituída formalmente e suas divisões de trabalho são diferenciadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem metas para o planejamento estratégico;</li> <li>• Grande carga de trabalho;</li> <li>• Tem mais trabalho nas agências.</li> </ul>

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Organização	Posiciona a organização como ambivalente sendo bem estruturada e não valorizar a opinião e diversidade dos colaboradores Da mesma forma que posiciona a organização na ambivalência entre os documentos escritos e a desconsideração das diversidades dos colaboradores	Forma como a organização é conduzida, com ênfase nas políticas e metas. Da mesma forma as críticas e sugestões.  As polifonias na narrativa de Vanessa são os temas: Políticas, Metas, Críticas e Sugestões	Metas	Metas são definidas para ascensão profissional	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para participar dos processos seletivos internos, cobra percentual na trilha;</li> <li>• Tem indicadores de desempenho;</li> <li>• Os colaboradores precisam fazer os cursos para ascensão profissional.</li> </ul>
			Críticas	Contradições entre o que está escrito e o fazer cotidiano. Não valorização da opinião e diversidade dos colaboradores.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem bons projetos, não vai pra frente por questões políticas;</li> <li>• Expectativa de melhoria só no papel;</li> <li>• Não usa os indicadores que possui;</li> <li>• Tem a obrigação de se preocupar com o Treinamento e desenvolvimento (T&amp;D).</li> </ul>
			Sugestões	Em relação à formação continuada, a organização deveria mudar a forma como interpreta o colaborador.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deveria estudar o comportamento dos colaboradores sobre o motivo de estarem ou não interessados nas trilhas específicas Deveria pensar que tem pessoas diferentes;</li> <li>• Precisa entender como os colaboradores fazem para fazer o curso, já que não possuem tempo;</li> <li>• Deveria estimular a participação, independente da idade;</li> <li>• Precisa monitorar os indicadores de capacitação;</li> <li>• Deveria rever a formação continuada com pesquisas direcionadas e investigativas;</li> <li>• Deveria fazer valer o que diz sobre valorizar a capacitação;</li> <li>• Precisa estimular a autoalimentação.</li> </ul>

O quadro 3 representa as informações sobre o Tema nível 1 e a forma que Vanessa posiciona a organização como ambivalente, pois ao mesmo tempo que é bem estruturada, não valoriza a opinião e a diversidade dos colaboradores. Outra ambivalência identificada é entre os documentos escritos e o cotidiano da organização, pois os documentos estabelecem diretrizes para que as necessidades e a diversidade dos colaboradores sejam consideradas, no entanto, isso não acontece. As polifonias identificadas foram: Políticas, Metas, Críticas e Sugestão, o que representa os Temas nível 2. Apenas no Tema nível 2 – Políticas foram definidos Temas nível 3, Normas e Estrutura Organizacional.

O Tema nível 2 - Políticas foi definido com as informações que a participante deu sobre sua interpretação em relação às normas e à estrutura organizacional. Esse conjunto de informações define características organizacionais importantes sobre a formação continuada, evidenciando as regras, ações e constituição formal das tarefas e práticas culturais da organização.

Pertencente ao Tema nível 2 - Políticas, tem-se o Tema nível 3 Normas. As informações agrupadas nesse tema posicionam a organização em relação ao colaborador no contexto da formação continuada, como ambivalente na divulgação das regras. Por exemplo, que ela cobra que os colaboradores realizem os cursos para que seja possível a ascensão profissional, no entanto não há divulgação por outros meios de comunicação sobre os cursos ofertados, só é possível saber quando a página virtual da UC é acessada pelo colaborador.

Uma das diretrizes para que ela cobre a participação dos colaboradores são os indicadores impostos pelo Governo Federal sobre a capacitação.

V: “Quer dizer você tem é... as normas é... num não é norma, são... também não é... é acaba sendo indicador mas, o indicador do Governo Federal, pra capacitação ... pra você melhorar o desempenho daquele profissional na área”. “ o Governo Federal estabelece esse, esse questão da capacitação, que o empregado publico tem que ter, pra poder da conta da da .... das expectativas também do Governo Federal”

Para alcançar esse indicador, e por divulgar que os colaboradores precisam estar capacitados para representar a organização, ela propicia incentivos além da realização da UC, fornecendo bolsas para faculdade, pós graduação e curso de línguas.

V: “Que é pra todo mundo. Curso de inglês, ela estabelece curso de línguas, de outras capacitações também, um mestrado que é maravilhoso né”.

Ainda pertencente ao Tema nível 2 - Políticas, tem-se o Tema nível 3 – Estrutura Organizacional. As informações agrupadas nesse tema são referentes à interpretação de Vanessa sobre como a organização está constituída formalmente e como são as definições das tarefas, ou seja, as divisões de trabalho. Vanessa enuncia que a organização possui um planejamento estratégico composto por missão, visão e objetivos a serem alcançados, um deles é meta para a

formação continuada do colaborador. Quando se refere à divisão de papéis, Vanessa comenta que a organização possui grande carga de trabalho e que é nas agências a maior carga.

O Tema nível 2 - Metas foi definido com as informações que a participante deu sobre sua interpretação em relação às metas instituídas pela organização para a ascensão profissional, como, por exemplo, que os colaboradores precisam realizar os cursos disponíveis nas trilhas de desenvolvimento para que possam participar dos processos seletivos internos, e, assim, ascender profissionalmente, aumentando a remuneração ou integrando outras unidades organizacionais. Para essa ascensão, não basta apenas fazer os cursos, é preciso que o colaborador tenha bons resultados na avaliação de desempenho, outro indicador além da quantidade de horas cursadas. Essas metas também são cobradas dos colaboradores para prestação de contas com o Governo Federal, pois caso os colaboradores alcancem as metas estipuladas para capacitação na organização, alcançam também a meta do Governo Federal, uma vez que a organização estudada compõe a Administração Pública.

V: “tem uma pressão da questão das nossas metas né, você tem que cumprir as metas, você tem que ter o seu trabalho em dia, e você fica naquilo ali, e acaba esquecendo a capacitação, a gente é extremamente pressionado, quando chega o final do ano, tudo mundo tem que ter meta de de, do percentual, que é a meta do Governo Federal”.

O Tema nível 2 - Críticas foi definido a partir das enunciações de Vanessa sobre sua interpretação em relação ao que não está acontecendo corretamente na organização, evidenciando falhas na gestão em relação à formação continuada. Ela relata que a organização possui bons projetos, porém não são implementados por questões políticas, dessa forma, as expectativas de melhoria ficam apenas nos documentos e não são colocados em prática. No processo de gestão são definidos indicadores de acompanhamento dos objetivos e metas, no entanto não são utilizados. Nesse tema, Vanessa posiciona a organização como sendo responsável por acompanhar e fomentar o T&D – Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, a organização deve fomentar a capacitação de seus colaboradores.

Quando narra sobre organização, Vanessa também sugere diferentes mudanças. Essas informações foram agrupadas no Tema nível 2 – Sugestões e consideram sua interpretação sobre o que a organização deveria fazer e se posicionar em relação à formação continuada, indicando, por exemplo, mudanças sobre como a organização deveria interpretar o colaborador, como, por exemplo, que deveria fazer pesquisas para estudar o comportamento dos colaboradores para entender como eles fazem para participar dos cursos, uma vez que são diferentes e não possuem tempo para participar dos cursos oferecidos.

V: “seria interessante entender como as pessoas fazem para realizar os cursos, pois não é dado ao empregado um tempo para se dedicar diariamente. Apesar de na negociação coletiva ter se

estabelecido 3 vezes por semana tantos minutos para o estudo da universidade corporativa, a convivência com esta decisão é muito difícil. Cabe a cada empregado peitar e tirar este tempo de estudo, se não, é levar pro assedio moral mesmo.”

Dessa forma, o processo de formação continuada deveria ser revisto, buscando fomentar a participação dos colaboradores, independentemente da idade, ao mesmo tempo em que monitora os indicadores de capacitação, ou seja, colocar em prática o que foi definido dos documentos institucionais. Vanessa comenta que a organização deve estimular a autoalimentação propiciando que os colaboradores busquem conhecimento além da UC.

Informações sobre a UC foram constantemente relatadas por Vanessa, assim, devido à redundância dos sentidos, marcados por ênfases, foi construído o quadro 4 representando as informações sobre o Tema nível 1 – UC. Esse quadro também representa a forma que Vanessa posiciona a UC, sendo ambivalente, pois ao mesmo tempo em que é organizada, ela não considera os colaboradores, as políticas e os cursos não atendem as necessidades dos colaboradores. As polifonias identificadas foram: Políticas, Trilhas de Aprendizagem, Críticas e Sugestão, o que representa os Temas nível 2.

Nesse Tema nível 1 também foi possível construir um quadro com interpretação temporal de Vanessa sobre a UC.

Quadro 4 – Tema UC- Vanessa

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Exemplo
UC	Posiciona a UC na ambivalência de ser organizada e não considerar os colaboradores, as políticas e os cursos não atendem as necessidades dos colaboradores.	Enunciações sobre como a UC está normatizada e constituída, além de críticas e sugestões.  As polifonias na narrativa de Vanessa são os temas: Políticas, Trilhas de aprendizagem, Críticas e Sugestões	Políticas	A UC conduz suas ações de forma controlada e estruturada, porém há potencial repúdio a quem não faz os cursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sua estrutura é organizada e controlada;</li> <li>Interação com o colaborador está mais amigável;</li> <li>São mal percebidas ou aplicadas: colaborador traz prêmios para a organização, mas se não faz os cursos por falta de tempo pode ser repudiado;</li> <li>Possui novos temas em trilhas especiais.</li> </ul>
			Trilhas de Aprendizagem	Os cursos, considerando sua divisão, disposição e conteúdo, apresentam ambivalência, os interessantes são pesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estão na página virtual da UC;</li> <li>Cursos são interessantes, dá pra aproveitar dentro e fora da organização;</li> <li>Trilha específica possui mais controle de quem faz;</li> <li>Cursos básicos e cursos pesados possuem diferentes pontuações, sendo os básicos com pontuação maior.</li> </ul>
			Críticas	Mesmo com novidades não há discussões sobre mudanças na EaD e cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>A EaD tem 6 anos que é tratada da mesma forma;</li> <li>Poucas novidades;</li> <li>Não possuem discussões nos cursos.</li> </ul>
			Sugestões	O que se deveria fazer em relação à formação continuada, enfatizando ações para fomentar a participação do colaborador, tecnologias diferenciadas, mais mediações, variedades e estímulos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deveria estar lincada com o Outlook ou celular;</li> <li>Deveria ter 30 minutos por dia para estudar. Qualquer outra ação deveria ser bloqueada;</li> <li>Deveria providenciar ambiente interativo melhor;</li> <li>Deveria aumentar a quantidade de tutor;</li> <li>Deveria incentivar as trilhas;</li> <li>Deveria oferecer cursos mistos para cursos complexos;</li> <li>Deveria ser misto.</li> </ul>

O quadro 4 representando as informações sobre o Tema nível 1 – UC, possui como primeiro Tema nível 2 as Políticas. Foi construído com as informações referentes à interpretação de Vanessa sobre como a UC conduz suas ações e como está estruturada. Vanessa enuncia que a UC possui uma estrutura organizada e controlada e que atualmente a interação entre a UC e o colaborador está mais amigável, porém, as políticas são mal aplicadas ou percebidas.

V: “Acho que a política organizacional empregada para a educação corporativa ou é mal percebida ou é mal aplicada. O mesmo empregado que traz reconhecimento e prêmio para a empresa, por exemplo, em uma apresentação simples para os colegas, durante algum comentário sobre trilhas, pode ser repudiado porque não realizou uma trilha de aprendizagem e que isso contribuiu para os baixos índices do indicador da unidade”.

No Tema nível 2 – Trilhas de Aprendizagem, Vanessa enuncia sua interpretação sobre os cursos da UC, considerando sua divisão, disposição e conteúdo. Ela relata que os cursos ficam disponíveis na página virtual da UC. Ao acessar essa página, é apresentado ao colaborador as trilhas de desenvolvimento para que ele possa escolher. Essas trilhas possuem cursos interessantes, podendo ser aproveitados dentro e fora da organização. Elas estão divididas em 2 principais, a fundamental e a específica, sendo essa última mais controlada por quem participa dos cursos oferecidos por ela. Em ambas as trilhas, há cursos que são mais simples e outros mais complexos, variando o assunto e a quantidade de horas aula para cada um, e, conseqüentemente, possuem diferentes pontuações que influenciam na participação dos processos seletivos para ascensão profissional.

O Tema nível 2 - Criticas foi definido com as enunciações de Vanessa sobre sua interpretação em relação ao que não está acontecendo corretamente na UC, evidenciando que os cursos não possuem momentos para discussão, uma transmissão monológica do conhecimento. Vanessa também enuncia que apresenta poucas novidades, tendo 6 anos que a EaD é tratada da mesma forma, tempo que Vanessa tem como colaboradora da organização.

V: “Tenho quase 6 anos como empregada e o ensino a distância tem sido tratado da mesma forma desde então.”

Quando narra sobre a UC, Vanessa sugere mudanças. Essas informações foram agrupadas no Tema nível 2 – Sugestões considerando sua interpretação sobre o que a UC deveria fazer em relação à formação continuada, enfatizando ações para fomentar a participação do colaborador como, por exemplo, ter um sistema que integrasse o *Outlook* ou celular a UC, para fornecer informações sobre novos cursos. Além disso, sugere que o ambiente da UC deveria mudar, aumentando a quantidade de tutor, incentivando as trilhas, possuindo cursos mistos e tendo um ambiente interativo mais adequando. Para ela, a organização deveria disponibilizar 30 minutos por dia para os colaboradores de dedicarem a capacitação, participando dos cursos da UC.

V: “Aí devia ter lá assim: opção, no site, o horário, você clicando ali, você estando dentro da universidade corporativa agora é... agora vou fazer 30 minutos de curso, todo dia, tendo 30 minutos de curso, qualquer outra coisa teria que ser bloqueado, você não poderia fazer, você não poderia trabalhar”

Outra sugestão é que os cursos deveriam a ser mistos, tendo um momento de discussão e construção de significados com o outro.

V: “Se é um curso com a pontuação máxima da organização, ele tinha que no mínimo ser misto, tinha que ter uma uma, uma ponte pra você discutir, com alguém do TCU, alguém de uma administração pública, pra te motivar, a não você vai fazer esse curso 30 horas de EAD, e depois você vai fazer um a distância, e vai ter que apresentar um ponto e, já te motiva né? A fazer o curso”.

Ainda sobre a UC, na primeira carta, quando solicitado que respondesse como a UC era antes, é hoje e como deveria ser, Vanessa narra diversos aspectos que são sintetizados no quadro 5.

Quadro 5 – *Passado, presente e futuro da UC interpretados por Vanessa*

Passado	Presente	Futuro
Precária	No tempo que tem como colaboradora, não viu muitas mudanças	Os cursos deveriam ser EaD, presencial e mistos;
Os cursos bastavam passar as páginas	Mais variedade de curso	EaD composto por cursos básicos
Teve período de prova bem elaborada	Interação com sistema mais amigável	Presenciais compostos por cursos como QVT, vida na organização
Quando curso específico, muitas perguntas, desumano e nada criativo	Trilhas especiais de aprendizagem	Mistos compostos por cursos complexos, com discussão, prova e <i>feedback</i>
Mais fácil de burlar o sistema	Alocação de temas relativos a serviços e produtos com a intenção de envolver os empregados em um setor específico	
Cursos especializados sobre produtos e história da organização	Cursos básicos comuns a todos e que conferem pontuação maior nos processos seletivos internos	

Nesse quadro, Vanessa conta como era a UC, já possuía cursos a distância e curso para novos colaboradores que ingressavam na organização, mas eram cursos básicos. Hoje também há cursos básicos e esses contam mais pontos no processo seletivo interno. Relata também que a quantidade de cursos aumentou, ao mesmo tempo, conta sobre a diversificação dos temas, antes produtos e história da organização, agora sobre quase diferentes os assuntos. Sobre o que a UC tem hoje e não tinha no passado é a melhoria na ferramenta, proporcionando interação com o sistema

mais amigável. Quando expõe como a UC deveria ser, o ponto principal de sua narrativa é a criação de cursos presenciais, EaD e mistos, sendo estes mais complexos.

Vanessa também se posiciona como dedicada, esforçada, comprometida e estudiosa e posiciona os outros como tendo problemas de autonomia intelectual e os gestores como superficiais em suas análises. Essas informações foram sintetizadas no quadro 6.

Quadro 6 – Tema Colaboradores - Vanessa

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Colaborador	Posiciona-se como dedicada, esforçada, comprometida e estudiosa.	Enunciações considerando o colaborador como ela mesma, o outro colaborador e o gestor, além de sugestões de ações para o colaborador e gestor.	Eu	Vanessa se interpreta como uma colaboradora que possui experiências fora da organização, sendo sua trajetória pessoal importante para a profissional	Colaboradora	É uma colaboradora dedicada, esforçada, comprometida e estudiosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não acho que a idade influencia, tenho 45 anos e continuo estudando;</li> <li>• Burlo as regras da organização em relação a horário para continuar estudando;</li> <li>• Acompanho a UC e a trajetória profissional;</li> <li>• Possuo 269 horas de estudo;</li> <li>• Participei da feira realizada no meu ambiente de trabalho;</li> <li>• Tenho caderno de anotações para fazer resumos;</li> <li>• Gostaria de ter curso sobre meu trabalho;</li> <li>• Agendo compromisso no <i>outlook</i> para aparecer que estou ocupada;</li> <li>• Sou a pessoa mais cursenta, responsável por a unidade não ficar no vermelho;</li> <li>• Não concordo em não ter alguns cursos;</li> <li>• Ponho lembrete no celular</li> </ul>
	Posiciona os outros como tendo problemas de autonomia intelectual e os gestores como superficiais em suas análises	As polifonias na narrativa de Vanessa são os temas: Eu, o outro, Gestor e Sugestões					Vida

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Colaboradora	Posiciona-se como dedicada, esforçada, comprometida e estudiosa.	Enunciações considerando o colaborador como ela mesma, o outro colaborador e o gestor, além de sugestões de ações para o colaborador e gestor.	O outro	Há problemas de autonomia e independência intelectual. Ambivalência entre os ambiciosos que se dedicam e os que estão para se aposentar que não fazem os cursos.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem todos sabem gerir sozinhos as informações</li> <li>• Alguns precisam de tutor para interagir</li> <li>• Não foram ensinadas a pensar só;</li> <li>• Os que trabalham na agência possuem menos tempo;</li> <li>• Os que estão mais preocupados com ensino e aprendizagem e aqueles mais ambiciosos com relação à ascensão profissional fazem sua própria gestão em relação a sua participação na UC;</li> <li>• Alguns, quando tem 20 anos de organização e estão perto de se aposentar, não fazem os cursos;</li> <li>• Procuram especializações fora da organização, talvez por não acreditar na UC, que os cursos são bons;</li> <li>• Os colaboradores se sentem abandonados;</li> <li>• Poucos fazem os cursos.</li> </ul>
	Posiciona os outros como tendo problemas de autonomia intelectual e os gestores como superficiais em suas análises	As polifonias na narrativa de Vanessa são os temas: Eu, o outro, Gestor e Sugestões.	Gestor	Fazem análises superficiais dos colaboradores. É posicionado na ambivalência da organização em cobrar que façam os cursos e não terem tempo.	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais fácil dizer que as pessoas não estudam porque não querem;</li> <li>• É mais difícil de conseguir tempo, menos cursos são feitos;</li> <li>• Não usa as trilhas para melhorar a mentalidade,</li> <li>• Se a quantidade de conclusões de cursos está baixa, a culpa é do colaborador;</li> <li>• Controla formalmente e não o conhecimento;</li> <li>• Alguns só acompanham quando é cobrado sobre indicadores.</li> </ul>
			Sugestões	Os colaboradores deveriam reivindicar condições para estudos e os gestores acompanharem os colaboradores.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colaboradores deveriam cobrar momentos de capacitação e reclamar que a UC não funciona e como está sendo conduzida.</li> <li>• Os gestores deveriam respeitar quem faz os cursos e estimular o autodidatismo.</li> </ul>

Devido à redundância dos sentidos, marcados por ênfases, o quadro 6 foi construído a partir de enunciações de Vanessa sobre ela, o outro colaborador e o gestor, se posicionando, sendo posicionada e posicionando os colaboradores e gestores a todo momento. Em sua narrativa, a participante também sugere ações para os colaboradores e gestores. Esse quadro possui como Tema nível 2 Eu, construído a partir das enunciações sobre a interpretação de Vanessa sobre si, como colaboradora e como alguém fora da organização, sua trajetória pessoal e profissional. Esse Tema nível 2 – Eu teve como Tema nível 3 - Colaboradora, com enunciações sobre suas próprias ações e desejos dentro da organização, ao mesmo tempo em que se posiciona.

Foram agrupadas as falas de Vanessa a partir de enunciações sobre suas metas pessoais, seu trabalho e seus métodos de estudo na UC. Vanessa tem 45 anos e acha que sua idade não influencia em sua dedicação e participação nos cursos. Ela enuncia que para alcançar as 269 horas de estudo e para ser a pessoa mais “cursenta” e responsável por a unidade não ficar no vermelho, ela agenda compromisso no *outlook* para aparecer que estou ocupada, tem caderno de anotações para fazer resumos, acompanha a UC e a trajetória profissional e burla as regras da organização  
V: “eu burlo relógio, tenho que acessar senha, olha quanta coisa você faz, pra poder atingir a sua meta, a minha meta é pessoal, já não é mais meta da empresa né. Eu gosto de estudar, eu gosto de ler coisas diferentes, então eu tenho que burlar o meu relógio”.

Vanessa também enuncia que não concorda que não sejam ofertados alguns cursos, pois gostaria de participar de cursos que estivessem relacionados às atividades que desempenha. Ela narra participações em eventos fora da UC e comenta que tais eventos corroboram para a construção de seu conhecimento para execução de seu trabalho. Um desses eventos foi a feira de ciências realizada por sua unidade de trabalho.

V: “ no final das contas fizeram uma feira de ciências. 10. Cada equipe, cada gerência executiva, fez um painel, dos projetos de 2012 e os projetos pra 2013, e o que o Governo Federal quer disso daí. O que foi impacto? O que você ganhou? O que gerou? Um troço maravilhoso.”

Ainda sobre Vanessa, quando foi perguntando por que ela faz os cursos a distância, ela cita 4 motivos. O primeiro motivo é as metas organizacionais: “a empresa tem obrigação, não é nem uma questão de necessidade eu acho que a empresa..., ela tem obrigação de preocupar com treinamento né, treinamento e desenvolvimento do empregado. Ela tem uma meta, ela tem um planejamento estratégico, elas têm as metas dela. Iii, ela tem uma modelagem”;

O segundo é uma contrapartida pelo que a organização faz: “oferece os cursos; se ela já disponibiliza pra pra, pro empregado éé... um curso de universidade corporativa, eu acho que o mínimo que eu posso fazer, e me esforçar, pra fazer o curso”;

O terceiro é motivação pessoal: “salientando que quer estar preparada, que quanto mais qualificada, melhor é a produção, que ninguém precisa dizer que é necessário estudar; eu tenho

motivação pra isso, eu não preciso, ninguém precisa me dizer que eu preciso de estudar, e que eu preciso melhorar pra, pra está é... bem preparada no meu ambiente de trabalho, eu sou assim, pra qualquer coisa que eu vá fazer, eu já tenho uma alta motivação, então, pra mim é como se fosse uma... pra fazer qualquer coisa na vida eu preciso de estudo, eu preciso ter éé... uma qualificação um pouco melhor, pra eu... produzir melhor, né. Não tem outro jeito, eu não, pra mim não pra eu visualizar nada na vida sem um estudo”;

Já o quarto é sua unidade: “tem alguns gerentes que tem isso bem claro na unidade, que disponibiliza um espaço, que é respeit... aqui na minha unidade ele é. Tem até lá o tijolinho o..., universidade corporativa pintadinho, a gente bota lá, beleza”.

Esses 4 motivos não foram colocados no quadro síntese, pois foram enunciados por ela, e os motivos descritos nos quadros foram interpretados após identificação das repetições dos enunciados.

Tema nível 2 – Eu, também teve como Tema nível 3 - Vida, com enunciações sobre seus posicionamentos e experiências pessoais fora da organização. Ela comenta sobre seus posicionamentos em relação sua vida pessoal, como por exemplo, quando enuncia que gosta de estudar e que possui metas pessoais e não dadas pela organização, pois na vida é necessário possuir um legado e sem estudo, não se vai a lugar algum. Vanessa também narra experiências fora do ambiente organizacional, como a realização de um curso na Suíça.

V: “Eu tava querendo morar na Suíça, eu me inscrevi em um curso pra poder é... conseguir um certificado pra trabalhar na suíça, o conteúdo é pes.... mas tem tutor, tem tutor pesado ali, o conteúdo é pesado, muito mais pesado do que o nosso, de capacitação, pra você trabalhar na área. E a prova é de lascar, não é aquela provinha múltipla escolha como o nosso de pós graduação não. É texto, textual, ela é toda dissertativa, i aí tem toda uma pontuação durante o curso, que você tem que fazer, tem que fazer um...um paper né, que em francês a gente chama de outra coisa lá, são os relatórios que a gente tem que fazer. Então eu acho que a gente podia se espelhar nesses outros países e trazer coisas, pra gente melhorar”.

O Tema nível 2 – O outro foi construído a partir das enunciações sobre sua interpretação sobre o outro colaborador, seu colega de trabalho, e as interpretações de seus colegas sobre a organização. Ela enuncia os sentimentos, as ações e a interpretação do outro em relação à organização quando comenta que os colaboradores se sentem abandonados e que os que estão mais preocupados com ensino e aprendizagem e aqueles mais ambiciosos com relação à ascensão profissional fazem a autogestão em relação sua participação na UC.

Ela comenta sobre a estrutura organizacional, enunciando que os colaboradores que trabalham na agência possuem menos tempo, dificultando sua transferência para a matriz, uma vez

que é necessária alta pontuação nas trilhas de desenvolvimento para ser bem colocado nos processos de seleção.

Quando comenta sobre o posicionamento dos colaboradores em relação à UC, enuncia que poucos fazem os cursos e que nem todos sabem gerir sozinhos as informações, precisando alguns interagir com o tutor, pois não foram ensinadas a pensar só. Alguns, quando tem 20 anos de organização e estão perto de se aposentar, não fazem os cursos.

V: “também é algo diferente, mas pra dentro de casa, pra aquelas pessoas que não tem poder aquisitivo, o pessoal que é assistente de agência, né, que ganha muito menos, os assistente de filial, de centralizadora, o pessoal que é Junior, que chegou na empresa, que eles chamam de geração y, e esse pessoal, que tem que ser incentivado, que a galera dos 20, 30 anos de casa, já tá indo embora, se tem que incentivar quem tá chegando, também, mais né. Então esses carinhas vão embora, porque quem aguenta com 20 anos ficar de frente pro computador, ficar ali, lendo textinho, não dá”.

Para Vanessa, os colaboradores procuram especializações fora da organização, talvez por não acreditar na UC, que os cursos são bons.

V: “tem colegas que são... extremamente especializados né, porque eles procuram isso, procuram fora da universidade, porque acho que ... acho que eles acreditam que a universidade corporativa não leva a lugar nenhum né, o curso não é bom, a forma como é tratado, e tal, você tem... aí os caras vão fora, fazem coisas fora”

Vanessa enuncia também sua interpretação sobre o gestor em relação ao seu posicionamento frente à formação continuada, construindo assim o Tema nível 2 – Gestor. Ela comenta que para o gestor é mais difícil de conseguir tempo, menos cursos são feitos e que alguns só acompanham quando é cobrado sobre indicadores. Quando observa esses indicadores e a quantidade de conclusões de cursos está baixa, a culpa é do colaborador, pois para Vanessa é mais fácil para o gestor dizer que as pessoas não estudam porque não querem. Nesse contexto, o gestor controla formalmente a participação na UC e não o conhecimento construído, não usando as trilhas para melhorar sua mentalidade.

V: “nunca vi um gestor usar uma trilha para estudo e aplicação de melhorias de mentalidade a respeito de algum tema na unidade. Só vejo cobranças sobre as trilhas que foram pensadas para a unidade e que você ainda não fez, e por sua causa, o indicador também está baixo”.

Quando narra sobre ela mesma, os colaboradores e o gestor, Vanessa sugere mudanças. Essas informações foram agrupadas no Tema nível 2 – Sugestões e estão agrupadas considerando sua interpretação sobre que os colaboradores e gestores deveriam fazer em relação a organização, UC e a formação continuada. Esse Tema nível 2 está dividido em dois Temas nível 3.

O primeiro Tema nível 3 - Para colaboradores, possui ações sugeridas por Vanessa para melhorar o desempenho do colaborador na UC, como, por exemplo, que esse deveria cobrar momentos de capacitação e que a UC não funciona e como está sendo conduzida.

O segundo Tema nível 3 é Para gestores. Possui ações sugeridas por Vanessa para o gestor em relação aos seus subordinados, como, por exemplo, que ele deveria respeitar quem faz os cursos e precisa estimular o autodidatismo.

**Letícia.** Em sua narrativa e argumentação, a definição dos Temas obedeceu uma hierarquização dada por redundância dos sentidos, marcados por ênfases considerando a Organização, UC e Colaboradores, o que possibilitou a construção dos quadros 7, 8 e 10. Nesses quadros forma considerados os posicionamentos de Letícia em relação à Organização, UC e Colaboradores, definidos como Temas nível 1 e as polifonias de cada um desses temas. Letícia posiciona a organização como estruturada, mas precisando de mudanças, incentiva a formação continuada, mas oferecer diferentes oportunidades para os colaboradores. Ela posiciona a UC entre políticas, ferramentas e impacto na carreira, se posiciona como colaboradora e alguém fora da organização e posiciona os outros como motivados pelas metas, já o gestor, ela o posiciona como sendo o responsável institucional e alguém que deve atuar exemplarmente.

O quadro 7, representa as informações sobre o Tema nível 1 e como Letícia posiciona a organização como ambivalente, pois ao mesmo tempo em que incentivar a formação continuada, oferecer diferentes oportunidades para os colaboradores, como carga de trabalho, por exemplo. As polifonias identificadas foram: Políticas, Metas e Críticas, o que representa os Temas nível 2.

Quadro 7 – Tema Organização - Letícia

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Organização	<p>Posiciona a organização como estruturada, mas precisando de mudanças. Ambivalente em incentivar a formação continuada, mas oferecer diferentes oportunidades para os colaboradores. A organização coloca os colaboradores em ambivalência entre cumprir os projetos institucionais e cumprir com as metas da UC.</p>	<p>Forma como a organização é conduzida, com ênfase nas políticas, metas e críticas.</p> <p>As polifonias na narrativa de Letícia são: Políticas, Metas e Críticas.</p>	Políticas	A organização é estruturada e incentiva a participação dos colaboradores e suas práticas	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a formação continuada além da UC, apoiando financeiramente cursos fora da organização</li> <li>• Cursos podem ser realizados no horário de trabalho</li> <li>• Oferece a oportunidade de realizarem os cursos no horário de trabalho, mas também cobra efetivamente a realização</li> <li>• Possui processo de avaliação de desempenho que utilizam a carga horária como pontuação para aumento do salário base</li> </ul>
			Metas	As metas organizacionais são definidas para ascensão profissional	Constituição	A apresentação das metas aos colaboradores acontece tardiamente, dificultando que eles as alcance no período estipulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem se acumular</li> <li>• São apresentadas tardiamente</li> <li>• Baseiam-se nas trilhas de aprendizagem</li> </ul>
					Objetivos	As metas não estimulam a participação para o aprendizado, mas para a progressão funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério para promoção e aumento de salário</li> <li>• Servem para pontuar o desempenho do colaborador anualmente de acordo com a sua carga horária</li> </ul>
			Críticas	<p>Contradições entre o que está escrito e o fazer cotidiano.</p> <p>Ambivalência entre cumprir com projetos institucionais e cumprir com as metas da UC</p>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em alguns lugares, existem mais chances de alcançá-las</li> <li>• Possui processo de promoção que pode ser fraudado</li> <li>• Precisa mudar, inclusive sua forma de fazer a avaliação e usar o conhecimento dos colaboradores</li> <li>• Cobra do colaborador a realização dos cursos, independente dos projetos institucionais que esteja envolvido</li> </ul>

O Tema nível 2 - Políticas foi definido com as informações que a participante deu sobre sua interpretação em relação à forma como a organização é governada e suas práticas. As informações agrupadas nesse tema enunciam características organizacionais importantes sobre a formação continuada, evidenciando as regras, ações e incentivos em relação ao colaborador no contexto da formação continuada, como, por exemplo, que a organização oferece aos colaboradores que os cursos sejam realizados dentro do horário de trabalho ao mesmo tempo em que ela também cobra efetivamente a realização dos cursos e utiliza a carga horária de realização para compor o processo de avaliação de desempenho com pontos que impactarão no aumento salarial. A organização incentiva a formação continuada além da UC, apoiando financeiramente cursos fora da organização.

L: “a gente procura também em paralelo a universidade corporativa, a gente tem é é financiamento de cursos aqui pra... financiamentos pela empresa, de cursos pra... enfim que que vão agregar em alguma coisa e aí são bem direcionados”.

O Tema nível 2 - Metas foi definido com as informações da participante sobre sua interpretação em relação às metas instituídas pela organização para a ascensão profissional. Seu Tema nível 3 – Constituição foi definido a partir de enunciações em relação à interpretação de Letícia sobre as ações organizacionais em relação às metas. A organização relaciona às metas de capacitação na realização dos cursos que compõem as trilhas de aprendizagem. Essas metas podem se acumular quando o colaborador não participa efetivamente das trilhas de desenvolvimento. Outro enunciado de Letícia é que as metas são apresentadas tardiamente.

L: “as metas são apresentadas muito tarde pra gente, então tem gente que não faz”.

Ainda pertencente ao Tema nível 2 – Metas, tem-se o Tema nível 3 – Objetivos. As informações agrupadas nesse tema são referentes à interpretação de Letícia sobre as objetivos organizacionais em relação às metas como, por exemplo, que os colaboradores precisam realizar os cursos disponíveis nas trilhas de desenvolvimento para que consiga pontuação de acordo com sua carga horária para o processo de avaliação de desempenho e, assim, ascender profissionalmente e aumentar seu salário.

O Tema nível 2 - Críticas foi definido com as enunciações de Vanessa sobre sua interpretação em relação ao que não está acontecendo corretamente na organização, evidenciando falhas na forma como a formação continuada acontece na organização, o que proporciona a possibilidade de fraude no processo de promoção. A organização também possui diferença de possibilidades para a realização do processo de promoção, pois em alguns lugares, existem mais chances de alcançar as metas anuais estipuladas para a capacitação. Dessa forma, a organização precisa mudar esse processo, inclusive a forma de fazer a avaliação e usar o conhecimento dos colaboradores, tal como assinalado por Vanessa.

Letícia, assim como Vanessa, relata que na organização há diferentes de ferramentas, incentiva a realização dos cursos oferecidos pela UC ao mesmo tempo em que não oferece condições iguais para realização dos cursos a todos os colaboradores, apesar de cobrar os resultados independente dos projetos institucionais que o colaborador esteja envolvido. Letícia narra uma história que encontrou um colega de trabalho que comentou que não havia sido promovido, pois estava envolvido em projetos institucionais e não realizou os cursos da UC, avançando em argumento por exemplificação em temas abordados também Vanessa. L: “ essa semana eu estive com um colega daqui, que fazia tempo que eu não conversava com ele, e aí ele me contou que ele estava muito bravo, porque as metas, o resultado da promoção saiu agora, esses dias também, semana passada, iii... alguns colegas éé’... tinham a possibilidade de não atingir nenhum, nenhuma pontuação, né, de de promoção, atingir 1 ponto, ou atingir 2 pontos, essas eram as três possibilidades, isso dependia de uma avaliação de colegas, avaliação de gestor e auto avaliação, além do cumprimento de carga horário de cursos, iiii.... esse colega pela informação que ele teve, ele foi muito bem avaliado por pares, e gestor, também se avaliou muito bem, mas ano passado ele não teve nenhum tempo livre, isso foi o que ele me relatou, nenhum tempo livre pra... pra completar nenhum dos cursos propostos, nenhum deles, não fez nenhum, eee... porque ele estava envolvido num projeto muito importante para empresa, completamente envolvido, inclusive éé... abrindo mão de horários com a família e tudo, ele estava extrapolando horários de trabalho, batia ponto e ficava mais um pouco, isso pra cumprir, conseguir cumprir as entregas que ele tinha que fazer, como eu disse, segundo ele, foi muito bem avaliado pelos pares e pelo gestor, e também por ele mesmo e não conseguiu nenhuma pontuação”.

Informações sobre a UC foram constantemente relatadas por Letícia. Devido a redundância dos sentidos, marcados por ênfases, foi construído o quadro 8, que consolida as informações sobre o Tema nível 1 – UC. Esse quadro também representa a forma que Letícia posiciona a UC. Ela posiciona a UC entre políticas, ferramentas e impacto na carreira, como sendo bem estruturada, possuindo ferramentas e cursos vinculados às atividades profissionais. As polifonias identificadas foram: Políticas, Ferramentas e Cursos, o que representa os Temas nível 2. Nesse Tema nível 1 também foi possível construir um quadro com visão temporal de Letícia sobre a UC.

Quadro 8 – Tema UC- Leticia

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Exemplo
UC	Posiciona a UC entre políticas, ferramentas e impacto na carreira. É bem estruturada, possuindo ferramentas e cursos vinculados às atividades profissionais.	Enunciações sobre como a UC está normatizada e constituída.  As polifonias na narrativa de Leticia são os temas: Políticas, ferramentas e Cursos.	Políticas	A forma como a UC conduz suas ações de formação continuada e como está estruturada está em aperfeiçoamento. A obrigatoriedade impacta na carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoje possui boas ferramentas que propiciam a formação continuada;</li> <li>• Não consolidou seu objetivo de difundir conhecimento;</li> <li>• Está em aperfeiçoamento desde sua concepção;</li> <li>• Oferece diferentes cursos;</li> <li>• Possui página virtual chamada de portal.</li> <li>• Só divulga novos cursos em sua página virtual;</li> <li>• Possui trilhas com cursos obrigatórios que impactam nas metas e na promoção.</li> </ul>
			Ferramentas	As ferramentas utilizadas na UC são boas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas ferramentas;</li> <li>• Programa de computador;</li> <li>• Cursos visuais;</li> <li>• Disposição dos cursos.</li> </ul>
			Cursos	Os cursos são estruturados e vinculados à atividade profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estão em ambiente virtual;</li> <li>• Tem prazo para ser realizado;</li> <li>• Estão disponíveis a todo momento;</li> <li>• Alguns são pré-requisitos;</li> <li>• São vinculados as atividades profissionais;</li> <li>• Alguns são para cargos específicos;</li> <li>• Compõem as trilhas que impactam na promoção.</li> </ul>

O quadro 8 representando as informações sobre o Tema nível 1 – UC, tem como primeiro Tema nível 2 as Políticas. Para ela, a UC está em aperfeiçoamento desde sua concepção, que possui boas ferramentas que propiciam a formação continuada. A UC possui página virtual chamada de portal, local onde oferece diferentes cursos nas trilhas de desenvolvimento. Nessas trilhas, há cursos obrigatórios que impactam nas metas e na promoção. No entanto, apesar de boas ferramentas, Letícia enuncia que a UC não consolidou seu objetivo de difundir conhecimento e só divulga novos cursos em sua página virtual, não promovendo a divulgação por outros canais, assim como Vanessa, evidenciando ponto em comum.

Por ter enunciado repetidas vezes sobre as ferramentas, foi definido como Tema nível 2 Ferramentas. Foram agrupadas as informações referentes à interpretação de Letícia sobre as ferramentas utilizadas na UC, enunciando que são boas. Letícia interpreta ferramentas como sendo os programas de computador, cursos virtuais e as disposições dos cursos, ou seja, a forma como a página virtual apresenta os cursos, “A ferramenta em si hoje já é muito boa, já é muito melhor do que quando começou, ferramenta mesmo eu falo né, ooo programinha lá de computador, os cursos, a maneira que os cursos estão dispostos e tudo”.

Complementando as informações da página virtual, Letícia enfoca os cursos, considerando sua divisão, disposição e conteúdo, definindo, assim, o Tema nível 3 – Cursos, avaliando que são bons, apesar de a obrigatoriedade impactar nas carreiras dos colaboradores. Ela enuncia que estão em ambiente virtual e disponíveis a todo momento, pois no momento que se deseja acessar, basta entrar na página, escolher o curso e realizá-lo. Após escolhê-lo, o colaborador tem prazo pra concluí-lo, dependendo da carga horária estipulada para cada um. Esses cursos compõem as trilhas que impactam no processo para promoção, sendo alguns pré-requisitos para a participação no processo seletivo e outros para cargos específicos, além de serem vinculados as atividades profissionais dos colaboradores.

L: “de modo geral os cursos são muito vinculados as nossas atividades, se não são, éé tão técnicos ou ou que não tratam de algum conteúdo assim, eles trazem pra gente que são importantes como uma curso de gramática por exemplo, um curso de... de pra usar a calculadora científica, esse tipo de coisa é a gente acaba aplicando aqui”

Ainda sobre a UC, na primeira carta, quando solicitado que respondesse como a UC era antes, é hoje e como deveria ser, Letícia narra diversos aspectos que são sintetizados no quadro 9, comentando as suas mudanças.

Quadro 9 – *Passado, presente e futuro da UC interpretados por Letícia*

Passado	Presente	Futuro
Cursos básicos para os ingressos	Diversos cursos	Ferramenta mais robusta para suportar a massa
Cursos a distância	Cursos sobre quase todos os assuntos	Organização do tempo por parte do colaborador
Cursos sobre segurança, saúde e história da organização	Ferramenta melhorou	Incentivo dos gestores imediatos
Poucos cursos	Linguagem melhor	
	Acesso apenas no trabalho	
	Critério para a promoção por merecimento	

Nesse quadro 9, Letícia conta como era a UC, que já possuía cursos a distância e curso para novos colaboradores que ingressavam na organização. Relata também que a quantidade de cursos aumentou, mas não prospecta que a quantidade cresça, ao mesmo tempo, conta sobre a diversificação dos temas, antes sobre segurança, saúde e história da organização, agora sobre quase todos os assuntos. Sobre o que a UC tinha no momento da entrevista e não tinha no passado, comentou sobre a melhoria na ferramenta e na linguagem utilizada pelos cursos, além de que no momento da coleta de dados a participação na UC foi critério para a promoção por merecimento. Quando expôs como a UC deveria ser, os pontos foram a melhoria da ferramenta utilizada se comparada a de hoje, salienta que é necessário o acompanhamento do gestor e a organização do tempo pelo próprio colaborador.

Quando Letícia comenta sobre os colaboradores, se posiciona como tendo vida fora da organização e como profissional objetiva e determinada, como posiciona o outro os outros colaboradores como diversificados, dependendo das metas institucionais. O gestor é posicionado como quem atua exemplarmente e responsável institucionalmente em relação à sua atuação na formação pessoal e da equipe, mas são sobrecarregados, falta de tempo. As polifonias identificadas foram: Eu, O outro e Gestor, o que representa os Temas nível 2. Essas informações foram sintetizadas no quadro 10, o qual tem como Tema nível 1 Colaboradores devido à redundância dos sentidos, marcados por ênfases, sobre os motivos que desencadeiam suas ações de fazer os cursos e sobre sua trajetória de vida, as ações de fazer ou não os cursos dos demais colaboradores, assim como sua interpretação sobre como o gestor se posiciona em relação a sua formação e sua equipe.

Quadro 10 – Tema Colaboradores - Letícia

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Colaborador	<p>Posiciona-se como tendo vida fora da organização e como profissional objetiva e determinada. Posiciona os outros colaboradores como diversificados, dependendo das metas institucionais. O gestor é posicionado como quem deve atuar exemplarmente e responsável institucionalmente em relação à sua atuação na formação pessoal e da equipe, mas são sobrecarregados, falta de tempo.</p>	<p>Enunciações sobre o colaborador, considerando colaborador como ela mesma, o outro colaborador e o gestor.</p> <p>As polifonias na narrativa de Letícia são os temas: Eu, O outro e Gestor.</p>	Eu	Sou colaboradora e também sou alguém fora da organização	Faço	Sua formação continuada ocorre objetivamente para alcançar as metas organizacionais e por interesse próprio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando são de meu interesse;</li> <li>• Para bater metas;</li> <li>• Para ser promovida;</li> <li>• Motivação pessoal por determinado tema.</li> </ul>
					Vida	Sua trajetória de vida possibilita o acúmulo e renovação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seu conhecimento é construído principalmente de fora da organização;</li> <li>• Não tem planos de sair da organização.</li> </ul>
			O outro	Ambivalência entre fazer ou não os cursos, tendo como um dos fatores decisivos o batimento das metas	Faz	Os colaboradores são motivados por metas, novas possibilidades e estímulo do gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para bater meta;</li> <li>• Para promoção e salário;</li> <li>• Quando precisam aprender o trabalho</li> <li>• Para o dia a dia;</li> <li>• Quando há estímulo da organização;</li> <li>• Quando se sentem estimulados a mudar de ramo dentro da organização;</li> <li>• Quando tem um empurrãozinho do gestor.</li> </ul>
					Não faz	Os colaboradores não fazem por falta de estímulo e tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando não se sentem estimulados;</li> <li>• Porque não têm tempo;</li> <li>• Por que as metas são apresentadas tardiamente.</li> </ul>
				Metas	As metas institucionais são impactantes na decisão entre fazer ou não fazer os cursos, levando a resultados diversos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns cumprem, outros não;</li> <li>• Impactam na decisão entre fazer ou não fazer os cursos oferecidos pela UC.</li> </ul>	

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
Colaborador	<p>Posiciona-se como tendo vida fora da organização e como profissional objetiva e determinada. Posiciona os outros colaboradores como diversificados, dependendo das metas institucionais. O gestor é posicionado como que atuar exemplarmente e responsável institucionalmente em relação à sua atuação na formação pessoal e da equipe, mas são sobrecarregados, falta de tempo.</p>	<p>Enunciações sobre o colaborador, considerando colaborador como ela mesma, o outro colaborador e o gestor.</p> <p>As polifonias na narrativa de Letícia são os temas: Eu, O outro e Gestor.</p>	Gestor	<p>Os gestores são responsáveis por sua própria formação e a formação de sua equipe, sendo posicionado na ambivalência de cumprir deveres organizacionais sem possuírem tempo para isso, ocasionando a falta de incentivo em relação à sua equipe</p>	Formação	<p>Sobre a formação continuada os gestores são sem tempo e motivados pela promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem menos tempo que os técnicos;</li> <li>• Tem como motivo a participação nos cursos a promoção.</li> </ul>
					Equipe	<p>O gestor em relação a sua equipe diante da formação continuada é quem planeja e avalia, mas não incentiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É responsável por avaliar o desempenho dos colaboradores;</li> <li>• É apático em incentivar a definição de metas individuais;</li> <li>• Define quais são os cursos presenciais a serem feitos pelos seus colaboradores.</li> </ul>

Esse quadro possui como Tema nível 2 Eu, construído a partir das enunciações sobre a interpretação de Letícia sobre si, como colaboradora e como alguém fora da organização, enunciando os motivos que desencadeia sua ação de fazer e sua trajetória pessoal e profissional. Dessa forma, o Tema nível 2 – Eu teve como Tema nível 3 – Faço. Esse Tema foi definido quando questionado sobre quais era seus motivos para fazer os cursos oferecidos pela organização. Ela direcionou sua resposta para dois pontos, o primeiro é o que ela chama de motivação pessoal, que em outros trechos da entrevista, comenta que se o tema do curso a interessa, seja na área profissional ou na pessoal, então ela se dispõe em fazer. O outro motivo é para cumprir as regras determinadas pelas políticas organizacionais, que prega que os colaboradores devem cumprir a carga horária de estudo, alcançando, assim, pontos para serem promovidos.

L: “uma motivação pessoal por determinado tema, ou o fato que aquele curso vai resultar em promoção”.

Ainda no Tema nível 2 – Eu, foi definido o Tema nível 3 – Vida, com enunciações em relação à sua interpretação sobre sua trajetória de vida, tendo percepção de futuro na organização quando comenta “não pretendo sair essa é a empresa que, hoje eu me vejo me aposentando por ela, não pretendo sair daqui”. Letícia ainda enuncia que conhecimento foi construído principalmente do dia a dia e não da UC.

L: “eu não posso dizer que eu não tenho conhecimento, eu tenho conhecimento do que eu faço, mas eles não veio da academia, veio de cursos, certamente de cursos da da da universidade, mas da universidade corporativa, mas principalmente veio do dia a dia”.

Sobre os colaboradores, Letícia menciona que é possível perceber que alguns fazem muitos cursos e outros não fazem: “Então você vê tem empregados que por conta própria correm atrás e fazem milhões de curso e ali, e realmente absorvem aquilo, e se capacitam e tudo mais e outros que não fazem”. Diante dessa afirmação e considerando os vários comentários de Letícia sobre sua interpretação dos motivos dos colaboradores para fazerem ou não os cursos a distância oferecidos pela UC e a sobre as metas, foi definido o Tema nível 2 – O outro, o qual possui 3 Temas nível 3, Faz, Não faz, Metas.

O primeiro Tema nível 3 – Faz foi construído com enunciações sobre os motivos dos colaboradores em relação ao fazer os cursos da UC. Letícia enuncia que os colaboradores fazem porque precisam bater a meta para a promoção profissional e aumento de salário, ou quando precisam aprender o trabalho e precisam do conhecimento no dia a dia. Letícia tem seu discurso marcado pela palavra estímulo, assim, ela também enuncia que os colaboradores fazem os cursos quando são estimulados pela organização, quando se sentem estimulados a mudar de ramo ou quando são estimulados pelo gestor.

L: “o empurrãozinho do gestor, o tempo, se você tem um tempo, ou já programado pra fazer aquilo, ou um livre maior, é eu acho que em determinadas áreas a empresa sequer existe está possibilidade de cumprir, toda a carga horária de metas que se propõe”.

Letícia também interpreta os motivos dos colaboradores em não fazer os cursos, como, por exemplo, que não fazem quando não se sentem estimulados, as metas são apresentadas tardiamente ou não possuem tempo disponível, pois conforme Letícia “Para muitos empregados a dedicação durante o horário de trabalho é inviável.”. Essas informações construíram o Tema nível 3 – Não fazem.

O Tema nível 3 – Metas foi construído a partir dos enunciados de Letícia em relação sua interpretação de como as metas instituídas pela organização são impactantes na decisão entre fazer ou não fazer os cursos oferecidos pela UC. Tais metas servem para, juntamente com a avaliação do gestor e outros avaliadores, pontuar o desempenho do colaborador anualmente de acordo com a sua carga horária, o promovendo ou não em termos salariais. Letícia interpreta que alguns cumprem tais metas outros não, pois elas impactam na decisão entre fazer ou não os cursos.

L: “as metas estabelecidas pela empresa, esse é o principal motivador, a gente precisa ter determinados cursos, é.. concluídos pra cumprir metas e pra ser promovido, isso é fato, esse é o 1º ponto”.

Na segunda carta foi solicitado que Letícia se posicionasse como o gestor e manifestasse sua opinião sobre o acompanhamento da participação dos colaboradores nos cursos, incluindo comentários e sugestões sobre a política organizacional voltada para a formação continuada. Durante essa carta e ao longo da entrevista, ela posiciona diversas vezes o gestor como outro, mas não a si mesma como gestor, sendo definido o Tema nível 2 – Gestor.

Nesse Tema nível 2, foi definido o Tema nível 3 – Formação, construído a partir de informações sobre formação continuada dos gestores e seu motivo de realizar os cursos. Ela relata que os gestores ficam muito tempo fora da organização, logo possuem menos tempo que os colaboradores que estão na função técnica. Além dessa informação ela enuncia que os gestores também têm como motivo a participação nos cursos a promoção por mérito.

L: “Percebo que para qualquer cargo, o único motivador efetivo é a promoção por mérito, a que está vinculada a meta de formação EaD”

No decorrer da entrevista, Letícia enuncia sua interpretação sobre posicionamento do gestor em relação a sua equipe diante da formação continuada. Tais informações construíram o Tema nível 3 – Equipe. Ela comenta que os gestores possuem maneiras diferentes de observar o andamento de seus subordinados em relação ao comprimento das trilhas de desenvolvimento.

Letícia também enuncia que há indiferença do gestor em relação a incentivar seus subordinados ao desenvolvimento pessoal, alguns gestores acompanham, outros não, não tendo

efetividade no auxílio de desenvolvimento de metas individuais, assim como Vanessa. Quando comenta sobre esse posicionamento que o gestor deveria ter, relata que já identificou em sua equipe uma desmotivação geral com a atividade profissional.

L: “Agora, certamente há gestores que observam as trilhas, observam outros cursos que estão fora da trilha e trabalham com suas equipes no sentido de olha, além da trilha que é obrigatória, que você tem que cumprir, vamos fazer esse outro curso, mais outro e tal, enfim, nesse ponto certamente tem diferença entre um gestor e outro”.

**Rubens.** Rubens foi muito objetivo ao responder as questões e narrar sua interpretação sobre a Organização, UC e Colaboradores, Temas nível 1, o que possibilitou a construção dos quadros 11, 12 e 13 a partir de suas enunciações, obedecendo uma hierarquização dada por redundância e sequencia dos sentidos, marcados por ênfases. Nesses quadros foram considerados os posicionamentos de Letícia em relação à Organização, UC e Colaboradores, definidos como Temas nível 1 e as polifonias de cada um desses temas. Rubens posiciona a organização como baseada em metas, ambivalência em oferecer condições e não oferecer condições, incentivar e não incentivar. Posiciona a UC na ambivalência entre acesso, diversidade nos cursos, e não promover reflexividade. Se posiciona como interessado em cursos direcionados ao cotidiano e carreira e posiciona o outro como aluno, sendo o responsável por querer aprender, devendo se dedicar e refletir, bater meta a promoção.

Devido às informações estarem construídas em afirmativas, negações e argumentações, não foi possível fazer um quadro temporal representando o passado, presente e futuro da UC, assim, serão apresentados os quadros sínteses com os temas definidos para Rubens e algumas de suas enunciações.

O quadro 11, representa as informações sobre o Tema nível 1 – Organização. Rubens a posiciona como baseada em metas e ambivalente em oferecer condições e não oferecer condições, incentiva a participação dos colaboradores ao mesmo tempo em que estipula metas que não incentivam o participação. As polifonias identificadas foram: Políticas e Metas, o que representa o Tema nível 2 Políticas e Metas.

Quadro 11 – Tema Organização - Rubens

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Exemplo
Organização	Posiciona a organização como baseada em metas, ambivalência em oferecer condições e não oferecer condições, incentivar e não incentivar.	Enunciações sobre a forma como a organização é conduzida.  As polifonias na narrativa de Rubens são os temas: Políticas e Metas.	Políticas	Formação influencia na carreira. Oferece condições, mas há diferenças nessas condições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia no crescimento da carreira;</li> <li>• Áreas departamentais possuem mais tempo para fazer os cursos;</li> <li>• Colaboradores da matriz possuem mais tempo e opção para realizar os cursos;</li> <li>• Possibilita pesquisas;</li> <li>• Cobra a participação;</li> <li>• Dá a ferramenta para que os colaboradores participem dos cursos;</li> <li>• Estimula a participação</li> <li>• São ideológicas e possuem a intenção de ser boas;</li> <li>• Dissemina a EaD.</li> </ul>
			Metas	São necessárias para a ascensão profissional. Não considera o colaborador, gerando desinteresse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário fazer cursos para ter pontuação para a promoção;</li> <li>• Faz com que os colaboradores não queiram aprender e sim alcançá-las;</li> <li>• As metas e os cursos são direcionados pela organização, o que gera desinteresse;</li> <li>• Há diferença no alcance das metas devido as políticas organizacionais</li> <li>• Deveria estipular metas quanto a quantidade de horas cursadas, não aos cursos</li> </ul>

O Tema nível 2 - Políticas foi definido com as informações que o participante deu sobre sua interpretação sobre a forma como a organização é governada, está organizada e suas práticas culturais em relação à formação continuada. Rubens comenta que a organização possui políticas e ideologias voltadas a formação continuada, disseminando a e incentivando os colaboradores a participarem dos cursos em EaD.

Quando questionado se Rubens achava que política de incentivo é igual para todos, ele relata que a organização dá ferramentas, incentiva a realização dos cursos oferecidos pela UC ao mesmo tempo em que não oferece condições iguais para realização dos cursos a todos os colaboradores, apesar de cobrar os resultados. Além desse trecho, ele comenta no decorrer da narrativa que os colaboradores que trabalham nas áreas departamentais têm mais condições de fazer os cursos, pois o tipo de trabalho é diferente, são atividades administrativas e que cuidam de produtos específicos, da mesma forma nas áreas departamentais, onde os colaboradores possuem atividades específicas, no entanto, possuem mais tempo para realização dos cursos, assim como enunciado pelos outros participantes deste estudo.

R: “Não, a política, ela é diferente assim, eu num falo nem de unidade, eu acho assim, nesses serviço mais departamental que eu estou inserido, ela..., eu acho que ela é muito mais disseminada, você tem um tempo maior pra fazer, do que um empregado que esteja na ponta, que esteja na agência atendendo cliente, eu acho que pra ele, pra fazer o curso é muito mais complicado pra ele ser feito”.

R: “ela trabalha com muito mais produto do que uma pessoa que trabalha na, aqui na matriz, porque aqui na matriz a gente é responsável por um produto só, e na agência não, na agência tem que ser capaz, de... suprir todos os anseios do cliente né?”

O Tema nível 2 - Metas foi definido a partir das informações que a participante deu sobre sua interpretação em relação às metas instituídas pela organização para a ascensão profissional, como, por exemplo, que os colaboradores precisam realizar os cursos para obter pontos para participar dos processos seletivos que os promoverão profissionalmente. Apesar desse incentivo, Rubens comenta que as metas e os cursos são direcionados pela organização e interpreta essa ação como desestimuladora, gerando desinteresse e canalizando os colaboradores a não querer aprender e sim alcançar as metas propostas.

R: “Ocorre que muitas das vezes as empresas direcionam os cursos que os empregados devem fazer, como uma meta a ser cumprida. Essa metodologia acaba por gerar certo desinteresse parte do empregado.”

R: “a meta, ela meio que gera..., ela faz com que o empregado não queira aprender, essa, essa meta gera com que ele tem que bater essa meta, seja aprendendo ou não, ele tem que bater essa meta, então talvez, ela não seja muito efetiva”.

Dessa forma, Rubens sugere que a organização deveria estipular metas quanto a quantidade de horas cursadas, não aos cursos a serem realizados.

R: “as empresas até poderiam definir metas com relação aos cursos à distância, contudo deveriam fazer exigências sobre as horas a serem estudadas e não os cursos que deveriam ser estudados. Assim, o empregado estaria livre para escolher os cursos que lhe despertem interesse, contribuindo, inclusive, na qualidade do aprendizado”

Na narrativa de Rubens, informações sobre a UC foram constantemente relatadas. Assim, devido à redundância dos sentidos, marcados por ênfases, foi construído o quadro 12 representando as informações sobre o Tema nível 1 – UC.

Quadro 12 – Tema UC- Rubens

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Exemplo
UC	Posiciona a UC na ambivalência entre acesso, diversidade nos cursos, e não promover reflexividade	Enunciações sobre como a UC está normatizada e constituída e informações sobre os cursos.  As polifonias na narrativa de Rubens são os temas: Políticas, Cursos, EaD e Sugestões.	Políticas	A UC conduz suas ações na ambivalência entre acesso facilitado e não efetividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudou, esse ano passou a existir um curso ligado ao trabalho, mas não têm outros;</li> <li>• Não oferece efetividade;</li> <li>• Facilita o acesso as informações, pois a UC pode ser acessada no local de trabalho e pela internet.</li> </ul>
			Cursos	Considera sua divisão, disposição e conteúdo na ambivalência entre ensinar bem, sendo afeto ao trabalho e não ensinar bem, pois não promove reflexividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São vistos de forma equivocada, pois dizem que o EaD não é bom;</li> <li>• Ensinam bem;</li> <li>• Não precisam de tutores;</li> <li>• Usam linguagem acessível;</li> <li>• São específicos e não são afetos ao trabalho;</li> <li>• Abordam diferentes assuntos;</li> <li>• Sem tutor ou algum que faz pouca pergunta;</li> <li>• Alguns provocam interesse;</li> <li>• Expõe informações prontas, condicionando o colaborador não pensar;</li> <li>• Não vê o contexto.</li> </ul>
			EaD	A EaD dentro e fora da organização precisa de mediador, podendo ser tão eficaz quanto o presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessita do receptor;</li> <li>• Problema: conseguir aferir efetividade;</li> <li>• Se tem dedicação do aluno é tão eficaz quanto o presencial;</li> <li>• Ferramenta do futuro;</li> <li>• É um modelo de educação que veio pra ficar;</li> <li>• É para reduzir custo</li> <li>• A leitura é obrigação.</li> </ul>
			Sugestões	A formação continuada precisa motivar por meio de novas ferramentas reflexivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A EaD não precisa ser escrita, pode ser vídeo, ter animação</li> <li>• Precisa ter algo para prender, pois muitas vezes os colaboradores não querem fazer;</li> <li>• Ter interatividade, ver o professor;</li> <li>• Se mudasse a avaliação e não tivesse meta, melhoraria;</li> <li>• Não deveria trazer a informação como traz, deveria estimular a pesquisa, indicar outras literaturas.</li> </ul>

O quadro 12 também representa a forma Rubens posiciona a UC, sendo ambivalente, pois ao mesmo tempo em oferece acesso e diversidade nos cursos, e não promove reflexividade. As polifonias identificadas foram: Políticas, Cursos, EaD e Sugestões, o que representa os Temas nível 2.

Tem como Tema nível 1 – UC, com primeiro Tema nível 2 as Políticas. Foi construído com as informações referentes à interpretação de Rubens sobre como a UC conduz suas ações e como está estruturada. Ele enuncia que a UC facilita o acesso, pois a página virtual da UC pode ser acessada no local de trabalho e pela internet, no entanto, não oferece efetividade, pois o colaborador é avaliado pela nota, não pelo que de fato aprendeu, assim como identificado nas informações de Vanessa e Letícia.

R: universidade corporativa, ela fornece alguns cursos pra você fazer, contudo, ela não ofere a rela... a... efetividade desse curso, apesar de ter uma prova no final com 10 questões pra você resolver e ter que acertar no mínimo 7 questões, acho que ela não afere mesmo se você aprendeu, se você compreendeu alguma coisa do curso

Rubens também enuncia diversas vezes sobre os cursos oferecidos pela UC, criando assim o Tema nível 2 – Cursos. Foram consideradas as informações a partir da interpretação de Rubens sobre a divisão, disposição e conteúdo dos cursos. Ele relata que os cursos abordam diferentes assuntos e são oferecidos ficam disponíveis na página virtual da UC, que esses ensinam bem, possuem linguagem acessível, não precisam de tutores, porém ao mesmo tempo em que interpreta que não precisa de tutor, também enuncia que não possuem tutor ou quando possuem, eles fazem poucas perguntas.

R: “tem um tutor né? Que que fica ali do outro lado, que você faz uma ou outra pergunta, mas é... eu acho que quem faz o ensino a distância não tem o suporte dos profissionais necessários assim, independente do tamanho do curso obviamente”.

Rubens comenta também que os cursos são interpretados de forma equivocada por muitos colaboradores, pois dizem que o EaD não é bom. Ele também relata que os cursos apresentam informações prontas, condicionando o colaborador a não pensar, além de serem específicos e não afetos ao trabalho.

R: “eis que geralmente são cursos não afetos ao trabalho que ele executa ou se referem a uma matéria a qual não desperta o interesse”

Rubens utiliza o termo afeto como significando relacionados, ou seja, os cursos não apresentam informações referentes aos conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções profissionais.

O Tema nível 2 – EaD foi construído a partir de informações de Rubens sobre sua interpretação em relação a EaD dentro e fora da organização. Rubens tece elogios sobre EaD

comentando que é a ferramenta do futuro, um modelo de educação que veio pra ficar e se tem dedicação do aluno é tão eficaz quanto o presencial. Porém, enuncia algumas restrições, como, por exemplo, que é necessário ter um receptor, que é uma modalidade que tem dificuldade em conseguir aferir efetividade e que a leitura é obrigação. Dessa forma, é uma ferramenta importante para apresentação do conteúdo e não pela didática.

Um aspecto salientado por ele é que a prática de EaD, utilizando cursos virtuais na UC, é uma estratégia para redução do custo, podendo ampliar a oportunidade de capacitação para os colaboradores e ter preços reduzidos.

R: “quando você faz o ensino a distância você não tem tutor, quer dizer, tem um tutor né, que que fica ali do outro lado, que você faz uma ou outra pergunta, mas é... eu acho que quem faz o ensino a distância não tem o suporte dos profissionais necessários assim... a gente sabe que tem uma redução de custo muito forte nisso.”

Quando narra sobre a UC, Rubens sugere mudanças. Essas informações foram agrupadas no Tema nível 2 – Sugestões considerando sua interpretação sobre o que a UC deveria fazer em relação à formação continuada, enfatizando ações para fomentar a participação do colaborador como, por exemplo, que a EaD não precisa ser escrita, pode ser vídeo, ter animação, interatividade, ver o professor. Na organização a EaD deveria estimular a pesquisa, indicar outras literaturas, ter algo para prender, pois muitas vezes os colaboradores não estão a fim de fazer. Outra informação é que se a UC mudasse a avaliação e não tivesse meta, melhoraria, os colaboradores fariam os cursos por interesse e não obrigação.

Quando Rubens comenta sobre os colaboradores, ele relata seu posicionamento, de interessado em cursos direcionados ao cotidiano e carreira, posiciona o outro como aluno, sendo o responsável por querer aprender, devendo se dedicar e refletir, bater meta a promoção. Essas informações, a partir da redundância dos sentidos, marcados por ênfases, constituíram o quadro 13, que tem Tema nível 1 Colaboradores. As polifonias identificadas foram: Eu e o Aluno

Quadro 13 – Tema Colaborador - Rubens

Tema nível 1	Posicionamento	Ênfase	Tema nível 2	Significado	Tema nível 3	Significados	Exemplo
<b>Colaborador</b>	Posiciona-se como interessado em cursos direcionados ao cotidiano e carreira.	Enunciações sobre o colaborador, considerando colaborador como ele mesmo e o outro, o qual Rubens chama de aluno.	Eu	Os motivos que desencadeia sua ação de fazer é o interesse em aprender e atingir as metas organizacionais. Já os de não fazer os cursos são abstratos e não afetos ao trabalho	Faço	Faço os cursos porque quero e gosto, para bater meta, progredir na carreira e cotidiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leio porque gosto;</li> <li>• Faço os cursos para aprender o que quero;</li> <li>• Priorizo os cursos que quer fazer para bater a meta;</li> <li>• Não aprendi muito;</li> <li>• Faz os cursos mexe com a carreira;</li> <li>• Prefiro assuntos que estão ligados ao dia a dia, tanto dentro quanto fora da organização.</li> </ul>
	Posiciona o outro como aluno, sendo o responsável por querer aprender, devendo se dedicar e refletir, bater meta a promoção.	As polifonias na narrativa de Rubens são os temas: Eu e Aluno.					Não faço
			Aluno	Os alunos são os responsáveis por aprender e alcançar as metas institucionais	Características	Os alunos devem ser dedicados, reflexivos e direcionados à compreensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Querer e Ser dedicado;</li> <li>• Gostar do assunto;</li> <li>• Ser estimulado;</li> <li>• Entender, não decorar;</li> <li>• Pesquisar. Ir atrás ajuda a fixar o conhecimento.</li> </ul>
							Faz

Esse quadro possui como Tema nível 2 Eu, construído a partir das enunciações sobre a interpretação de Rubens em relação aos motivos que desencadeia sua ação de fazer e não fazer os cursos propostos pela UC, dessa forma, esse Tema nível 2 – Eu teve como Tema nível 3 - Faço, com enunciações sobre suas ações e posicionamentos em relação à formação continuada e aos cursos oferecidos pela UC, como por exemplo, que lê porque gosta, faz os cursos para aprender o que quer, assim, prioriza os cursos que quer fazer para bater a meta. Rubens prefere cursos cujos assuntos são ligados ao dia a dia, tanto dentro quanto fora da organização: “a gente tem meta pra cumprir, a gente tem que fazer curso, é... que isso mexe com nossa carreira, isso mexe com nossa ascensão profissional, ii... basicamente eu não posso ser hipócrita pra falar que não, faço por isso, eu faço por isso sim, mas tem cursos que eu faço que é porque eu quero, porque eu gosto”

Em suas realizações dos cursos oferecidos pela UC, Rubens enuncia que não aprendeu muito quando os cursos não oferecem conhecimento para seu dia a dia, apesar de que fazer os cursos impacta em sua carreira, para ele cursos bons que constroem conhecimento estão relacionados ao cotidiano dentro e fora da instituição, provocando flexibilidade e transformam.

R: “Eu acho que eu aprendi assim, eu gosto muito da... dos cursos de português, eu acho que eu consigo aplicar, comunicação administrativa, eu acho que tem éé... questões mais usuais que você tem, que você utiliza no dia a dia, você tem... eu, eu pra mim, eu sinto mais interesse, em curso de português, nesses cursos assim. Agora tem cursos muito específicos que é, por exemplo, éé... que eu não trabalho, vamos colocar habitação, habitação é um curso que eu não trabalho e é um curso obrigatório que você tem que fazer, que um curso que eu faço, mas não não aprendo muito, não não não não consigo, não vejo porque ééé... aprender aquilo naquele momento, já que eu, eu não utilizo, eu eu... eu tenho mais interesse em curso que que que tá ligado mais no meu dia a dia.”

O Tema nível 3 - Não faço foi construído com enunciações de Rubens após questionado sobre seus motivos de não fazer. Rubens respondeu que “Um curso muito prolixo, um curso muito... fora da minha realidade, um curso, tanto da realidade pessoal, quanto da realidade profissional, é... um curso muito técnico, de muito específico”.

O Tema nível 2 é Aluno foi construído com Enunciação de Rubens sobre como posiciona os colaboradores, assim como sua interpretação sobre os motivos que desencadeiam ações dos colaboradores sobre a realização dos cursos. Foi definido Temas nível 3.

O primeiro Tema nível 3 – Características, foi construído com enunciações sobre como o aluno precisa se posicionar para aprender dentro do contexto da formação continuada. Rubens comenta que a realização dos cursos depende do colaborador em querer e que não depende apenas da organização incentivar, assim, com as ferramentas mediadoras e os cursos oferecidos pela organização, para que o aluno tenha efetividade e consiga assimilar algum conhecimento, o aluno precisa querer aprender. No decorrer da narrativa, Rubens reafirma que depende do receptor da

informação aprender, ou seja, se o aluno quiser, ele aprende, sabe e conhece. Porém o aluno precisa ser estimulado, precisa pesquisar, entender e não decorar.

R: “se você for entender a lógica, é muito melhor que você decorar, numa prova você tá muito mais preparado se, se você entender o todo, se você for atrás, se você pesquisar, porque ali você vai..., é uma maneira de você fixar, se você tem uma... uma uma fonte informação muito fácil, você não acaba não fixando muito, tão bem quanto você fazendo uma análise do todo”

O segundo Tema nível 3 – Faz, foi construído com enunciações sobre como os motivos dos colaboradores em relação ao fazer ou não os cursos da UC. Rubens enuncia que os colaboradores fazem porque precisam bater a meta para a promoção profissional, ou porque gostam do assunto ou precisam do conhecimento no dia a dia.

R: eu acho que muitos empregados fazem o curso exatamente, porque é obrigado tem que bater meta, e não porque ele quer fazer”.

### **Polifonias de discurso e posicionamento**

Após leitura e releitura de todas as narrativas, foram identificadas as polifonias, repetições de sentido e de posicionamento no discurso. Nos quadros sintéticos foram consideradas as polifonias e posicionamentos dos temas centrais, Temas nível 1, Organização, UC e Colaboradores. No entanto, foram observadas outras polifonias nos discursos quando observada a formação continuada como um todo, sem divisões de temas.

É nessas repetições de termos e expressões que se torna possível analisar as concretizações de significado, as transições e momentos de crise e rupturas. Portanto, foram construídos mapas dos posicionamentos e significados de maior redundância para cada participante em relação a formação continuada.

Vanessa construía suas interpretações sem muitas repetições de sentido nos termos utilizados, porém houve redundância em seus posicionamentos, conforme figura 1. Ela usou suas histórias de vida para responder as perguntas, utilizando assim a primeira pessoa, ou seja, para falar do profissional, ela narra o pessoal. Outra característica identificada foi a constante ida e vinda de enunciados carregados de críticas e sugestões, expostos nos quadros 3, 4 e 6. Vanessa se posiciona como responsável em construir conhecimento, apresentando características pessoais e ações diante da formação continuada quando ela enuncia “a minha meta é pessoal, já não é mais meta da empresa”, “Eu gosto de estudar, eu gosto de ler coisas diferentes, então eu tenho que burlar o meu relógio”, “sem estudo, a gente não vai a lugar nenhum”, “só eu contribuí com 269 horas de curso, então eu sou a pessoa mais cursenta”, “eu não acredito na vida sem legado”.

Quadro 14 – *Polifonia para posicionamento –eu – Vanessa*

<b>Participante</b>	<b>Polifonias</b>
Vanessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de história de vida para responder as perguntas;</li> <li>• Idas e vinda de críticas e sugestões;</li> <li>• Características pessoais.</li> </ul>

Letícia e Rubens, apesar de terem apresentado repetições em suas posições, tiveram seu discurso marcado por repetições de significados construindo termos diferentes.

Em relação aos significados comuns de maior repetição, a narrativa de Letícia foi marcada por temas centrais que se interrelacionavam, como metas, ser estimulado e efetividade. O tema metas é composto por significados como: promoção, cursos obrigatórios, pontos. O tema ser estimulado, por significados como: fazer, querer fazer, correr atrás, interessar. O tema efetividade, por significados como: assimilação, aplicação, consolidação, anotação, agregação.

Quadro 15 – *Temas e seus significados comuns – Letícia*

<b>Participante</b>	<b>Polifonias</b>
Letícia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas: trilha, promoção, cursos obrigatórios;</li> <li>• Estímulo: fazer, querer fazer, correr atrás, interessar;</li> <li>• Efetividades: assimilação, aplicação, consolidação, anotação, agregação.</li> </ul>

Para Letícia as metas servem para ser promovida e para tanto é necessário pontos que se dão pelo cumprimento dos cursos obrigatórios e trilhas. Estímulo é o que canaliza o fazer, querer fazer, correr atrás e se interessar. Já o efetividade se constrói por sua interpretação que para ter efetividade é necessário assimilação, aplicação, consolidação, anotação e agregação do conteúdo.

Em relação a Rubens, os significados comuns de maior repetição, foram meta, aprender, afeto ao trabalho. Meta é composto por significados como: crescimento, pontuação, promoção, obrigação. Aprender, por significados como: querer aprender, saber e conhecer, gostar, interessar, entender. Afeto ao trabalho, por significados como: ligado ao trabalho, necessário para o dia a dia.

Quadro 16 – *Temas e seus significados comuns – Rubens*

<b>Participante</b>	<b>Polifonias</b>
Rubens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas: crescimento, pontuação, promoção, obrigação;</li> <li>• Aprender: querer aprender, saber e conhecer, gostar, interessar, entender;</li> <li>• Afeto ao trabalho: ligado ai trabalho, necessário para o dia a dia.</li> </ul>

Os temas foram construídos pela relação que Rubens faz entre os significados. Para ele, para crescer profissionalmente, conseguir pontos e promoção é necessário alcançar a meta que é obrigatória a todos os colaboradores. O aprender são as ações que Rubens interpreta como sendo importantes para o aluno aprender, ou seja, o aluno deve querer aprender, saber e conhecer, gostar

e se interessar pelo conhecimento, além de entendê-lo. Ser afeto ao trabalho se constrói pelo significado de ligado e necessário para o trabalho e dia a dia.

### **Pontos comuns e divergentes entre os participantes**

Após análise das informações contidas nos quadros sínteses e nos quadros que representam o passado-presente-futuro interpretados pelos participantes, devido às ênfases construídas sobre os Temas nível 1 – Organização, UC e Colaboradores, identificou-se pontos de vista semelhantes e outros divergentes entre os três participantes.

Os 3 participantes comentam sobre a organização e suas políticas e metas, salientando o processo de promoção e aumento de salário quando as metas são alcançadas. Além disso, criticam algumas políticas e metas, informando que os processos de avaliações dos cursos não são efetivos, observam os números alcançados e não o conhecimento construído.

A organização oportuniza aos participantes realizarem os cursos no horário de trabalho ao mesmo tempo em que cobra a participação e, conseqüentemente, o cumprimento das metas instituídas. No entanto, há diferenças entre colaboradores de outras unidades, o lugar onde trabalham e/ou as funções que ocupam exigem mais dedicação, possuindo carga de trabalho maior e ausência física do posto de trabalho.

V: “é um público muito específico, as pessoas das agências não conseguem fazer. E não sei como essas pessoas conseguem sair da agência pra ir pra matriz (...) Pra você conseguir passar no processo seletivo, você tem que ter um percentual alto, né. Se você tiver 100%, melhor ainda. (...) Quanto menos você ganha nessa empresa, o Júnior, o TB, faz curso, claro. Que a ideia é que ela mantenha, é o que rola nas nossas conversas informais, é que ele esteja sempre perto do 100%, porque se tiver um oportunidade, ele já tem curso pronto.”

L: “acho que em determinadas áreas a empresa sequer existe está possibilidade de cumprir, toda a carga horária de metas que se propõe (...) os gestores tem menos horas... cumpridas de cursos, iii... isso certamente se deve também a dedicação que eles tem a outras coisas, a outros projetos, a coisas mais urgentes, ou maiores, mais abrangentes, que demandam mais tempo, a tantas reuniões, a tantos contatos, relacionamento externo, enfim, várias outras coisas. Os técnicos que precisam fazer seu trabalho as vezes cumprir, seu trabalho, metas diárias né, ou não, ou ou esporádicas mas que, que é um trabalho que pode ser dividido, que pode ser organizado, ao longo de um determinado tempo e tal, ele consegue se planejar melhor pra, pra cumprir esses, essas metas educacionais.”

R: “a política, ela é diferente assim, eu num falo nem de unidade, eu acho assim, nesses serviço mais departamental que eu estou inserido, ela.., eu acho que ela é muito mais disseminada, você tem um tempo maior pra fazer, do que um empregado que esteja na ponta, que esteja na agência

atendendo cliente, eu acho que pra ele, pra fazer o curso é muito mais complicado pra ele ser feito”.

Essa diferença gera ambivalência entre as políticas organizacionais e políticas educacionais, pois o colaborador precisa realizar suas tarefas diárias e impostas pela organização, no entanto, devido à sobrecarga, não conseguem participar dos cursos oferecidos pela UC.

Ambos também comentaram sobre a UC e suas políticas. Se diferenciaram por tratar de assuntos mais específicos sobre a UC, como por exemplo, os cursos, as trilhas as ferramentas, mas comentam que a estrutura oferecida pela organização para acesso a UC é boa, ou seja, a página virtual transmite rapidamente as informações, pode ser acessada pela internet, oferece diferentes cursos. No entanto os cursos não estão vinculados aos temas e assuntos tratados no cotidiano desses colaboradores, além de serem cursos monológicos que não permitem a discussão e negociação de significados com outros colaboradores/alunos. Mesmo Letícia, que enunciou que os cursos são afetos ao trabalho, em alguns momentos comenta que há curso que não possui aplicabilidade no dia a dia.

R: “eis que geralmente são cursos não afetos ao trabalho que ele executa ou se referem a uma matéria a qual não desperta o interesse do educando”.

V: “os cursos tem temas interessantes, temas da da atualidade, mas o formato do curso não condiz com éé... com o aproveitamento”. “Se a gente pudesse pelo menos discutir, é... se você um curso misto, metade do que tem aquele conteúdo ali, se fosse obrigatório que o gerente fizesse uma mesa redonda”

L: “é mais difícil ainda que de modo geral os cursos são muito vinculados as nossas atividades, se não são, éé tão técnicos ou ou que não tratam de algum conteúdo assim, eles trazem pra gente que são importantes”.

Os participantes narraram sobre si e o outro. Para os 3 participantes é necessário bater a meta da organização, porém há outros motivos, como características pessoais, legado de vida, interesse pelos assuntos, efetividade dos temas. Letícia e Rubens enunciaram sobre os motivos do outro, o colaborador, em relação ao fazer os cursos. Ambos interpretam como sendo as metas e a promoção salarial os principais motivos. Já Vanessa, quando posiciona o outro, o coloca no lugar de alguém que precisa ser acompanhado, pois não sabem gerir sozinhos as informações, nem ensinados a pensarem só.

Percebe-se que as narrativas também oportunizaram a análise de polifonias para cada participante, indicando os significados sobre formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD. Para ambos os participantes, a formação continuada é importante para auxiliar as ações necessárias para o desempenho das atividades inerentes a sua função. Vanessa interpreta a formação continuada como sendo um legado de vida, essencial para seu dia a dia.

Assim, realizar os cursos oferecidos pela UC, tem um motivo pessoal, visando construir conhecimento, e não institucional. Letícia interpreta como sendo importante para quem deseja permanecer na organização, no entanto, sua participação nos cursos está condicionada a uma contrapartida da organização ou do gestor, como reconhecimento, salário, promoção. Dessa forma, caso não seja um assunto de seu interesse pessoal, a realização se transforma em obrigação. Rubens interpreta a formação continuada como sendo essencial para um bom desempenho nas atividades profissionais e pessoais e, portanto, posiciona o aluno como sendo o responsável por realizar os cursos, é o aluno que deve querer aprender. No entanto, quando ele comenta sobre si, sua interpretação se apresenta de forma ambivalente, pois enuncia que dá prioridade para a realização dos cursos que são de seu interesse, ou seja, para Rubens os cursos são relevantes quando trazem algum benefício para sua vida, caso isso não aconteça, fazer o curso é uma obrigação para alcançar a meta da organização.

Em outros momentos, foram observados pontos divergentes, como a segunda entrevista foi episódica, objetivando que o participante avançasse na explicação sobre experiências originadas pelos cursos mediados pela EaD. No início da segunda entrevista foi solicitado que o participante contasse sobre o objeto que ele escolheu para que fosse possível analisar os significados dos objetos, a crise gerada e, conseqüentemente, o processo de desenvolvimento. Os três participantes levaram objetos diferentes, conforme quadro 14, construído com citando quem é o participante, o objeto, sentido e motivo enunciado por cada um sobre a escolha do objeto.

Quadro 17 – *Objetos mediadores e explicações.*

Quem	Objeto	Sentido	Motivo enunciado
Vanessa	<i>Pen drive</i>	Ferramenta mediacional para organização pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serve como bloco de anotações;</li> <li>• Usa para guardar documentos que julga importante, como provas realizadas na UC, textos, artigos;</li> <li>• Utiliza quando precisa consultar alguma informação.</li> </ul>
Letícia	Uma pessoa	Ferramenta mediacional para a atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma heroína;</li> <li>• Participou da implementação da UC;</li> <li>• Enxerga a educação corporativa e virtual como algo importante que dará certo;</li> <li>• Explicou muita coisa sobre a UC;</li> <li>• Indicou cursos e leituras;</li> <li>• Aconselhou sobre comportamento.</li> </ul>
Rubens	Caneta	Ferramenta mediacional para o aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa não só o ensino a distância, mas o ensino presencial;</li> <li>• É fundamental no aprendizado;</li> <li>• Ajuda a fixar os conhecimentos devido as anotações feitas com ela.</li> </ul>

Os objetos escolhidos foram utilizados como mediadores na construção dos significados sobre a formação continuada tendo como processos mediados por tecnologias da EaD. Para Vanessa o *pen drive* é uma extensão de sua memória, servindo de bloco de anotação e local para armazenar e consultar as informações que julga importantes. Para Letícia a pessoa escolhida é um exemplo de profissional, uma heroína, alguém que interpreta a Educação Corporativa e virtual como algo importante e que dará certo na organização, por isso participou da implementação da UC. Letícia também comenta que essa pessoa já explicou assuntos referentes à UC e indicou cursos e leituras, além de aconselhar a participante, é um modelo, ferramenta mediacional para atuação. Rubens escolheu a caneta por interpretar que ela é fundamental no aprendizado, pois ajuda na assimilação dos conhecimentos anotados por ela, além de representar não só o ensino a distância, mas o ensino presencial.

No decorrer da narrativa, outros pontos incomuns foram identificados. Apenas Letícia enunciou que os cursos oferecidos para formação continuada são afetos ao trabalho. Apenas Vanessa comentou sobre políticas do governo federal como agentes que influenciam as políticas organizacionais voltadas para a formação continuada. Ela enuncia que o gênero não é um fator que influencie na escolha de fazer ou não os cursos para formação continuada, mas sim o papel social exercido pelos colaboradores.

V: “se você pensar que o homem aparentemente, ele talvez não tenha aquela nossa jornada que não é mais dupla né, agora a mulher tem aquele jornada tripla né? Ela tem que ser ela mesma, inventaram agora isso aí. Trabalha e ela tem que ser mãe, agora ela tem que ser ela também, manicure, e taratarara. Então aí se você pensar no que tá relacionado ao homem e a mulher como seres, né? O papel social deles. Aí influencia o homem, depende né? A gente tá generalizando, mas a grande maioria, é o futebolzinho, é o lazer, é o trabalho e tal né? Ele talvez tenha mais tempo pra se organizar. Pra poder estudar. Mas mulherada tem que sair daquele lava louça, (risos), e fazer compra, pensar na carne assada, vai fazer recheado, ou vai fazer bife de panela, hoje pras crianças? Mesmo se você é solteiro, você tem que lavar roupa, você tem que ir à lavanderia, tem n coisas pra fazer. A gente também com, apesar da gente ser solteira, nós somos criadas como mulheres. Também pros afazeres domésticos. Quer dizer o ser solteiro, não me, não me, não me éé... não me desautoriza dos meus processos entre aspas, femininos entendeu? Eu sou escrava desse troço também, é um porre esse negócio não.”

Apenas Rubens não comentou sobre as demais políticas para a formação continuada. Vanessa e Letícia narram os incentivos organizacionais para capacitação:

V: “o percentual de estímulo ao estudo, é.. não só, não é só da universidade, mas assim, pra você fazer faculdade e pós graduação da organização ele cresceu absurdamente, né. O incentivo antes,era de 50%, hoje de 70%, olha só quanto a organização, nesse ponto ela já, já melhorou né, é

não é só estipulado pras pessoas da matriz, é pra organização toda, antes era só pro grupo né, como se a agência não tivesse que ter gente pensante, só a matriz, que é o cérebro da organização.”.

L: “em paralelo a universidade corporativa, a gente tem é é financiamento de cursos aqui pra... financiamentos pela empresa, de cursos praaa... enfim que que vão agregar em alguma coisa e aí são bem direcionados.”

### **Síntese dos resultados**

A organização divulgou diretrizes em seus documentos organizacionais que não foram relatadas pelos participantes. A organização anuncia que a UC é fundamentada em um processo interacionista, “que enfatiza o desenvolvimento dos indivíduos pela interação, incentiva o pensamento crítico e inovador, valoriza o aprendiz como centro do processo de aprendizagem e adota os princípios da aprendizagem significativa.”. No entanto os colaboradores enunciam que essa prática não acontece, por exemplo, quando comentam que não há discussão nos cursos, ou seja, são construídos para transmitir o conhecimento de forma monológica.

Outra diretriz divulgada é referente ao processo de gestão por competência, em que a organização “visa identificar e fortalecer as competências que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos” reconhecendo e valorizando os conhecimentos, habilidades e atitudes de que cada colaborador dispõe para potencializar os resultados da organização. no entanto, os colaboradores narraram que os cursos não são afetos aos trabalho, sendo alguns muito específicos.

Esses cursos são obrigatórios para que o colaborador participe da promoção por mérito, um processo fundamentado em “Conjunto de critérios, regras e etapas que devem ser observados para a concessão das referências salariais, incluindo as regras propostas pela organização em relação a horas de capacitação a distância. Porém, a organização oferece estrutura e divisão de trabalho diferenciada para seus colaboradores, como, por exemplo, os que participam de projetos institucionais e que não têm tempo para realizar os cursos ou os que trabalham na matriz ou em áreas departamentais, que possuem mais tempo de realizar os cursos.

## **Discussão**

Nesta seção são apresentadas as análises dos significados construídos no contexto da formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD, objetivo do trabalho. A discussão partirá da análise dos documentos institucionais da organização e prosseguirá pela construção de significados, motivos, atos de identificação e posicionamento dos participantes.

### **Organização**

As políticas estabelecidas são acessíveis a todos os colaboradores por meio de documentos que estabelecem diretrizes para a Educação Corporativa pela UC, regras para o processo de Gestão por Competência e para a promoção por mérito. A afirmação concretizada nesses documentos é que a organização “busca promover aprendizagens que, inseridas na realidade do aprendiz, tenham significado e encontrem respaldo na experiência por ele vivida.”.

Essas diretrizes têm como objetivo dialogar com os colaboradores para construir a cultura organizacional, pois é sabido que é na interação entre as premissas organizacionais e colaboradores que se torna possível afirmar que há impacto na e da cultura organizacional, os integrantes que participam de um determinado contexto organizacional impactam e sofrem impactos da cultura em que estão inseridos. A organização age para que sua cultura organizacional seja transmitida de forma sólida e seus membros aprendam e compartilhem dos mesmos valores, princípios e objetivos, no entanto, percebeu-se que na organização estudada, em alguns momentos, os participantes vão em desencontro a essa cultura organizacional.

Verifica-se que essa divergência entre os objetivos organizacionais e os resultados de suas ações ocorre devido ao lugar que a organização posiciona os colaboradores quando desconsideram que cada um tem uma identidade única e em processo de transformação. Assim, é preciso considerar que qualquer indivíduo que participe da transformação cultural e posicione o outro nessa transformação, tem uma interpretação carregada de concepções próprias influenciadas por sua trajetória pessoal e o contexto atual (Langenhove & Harré, 1999).

Essa situação é percebida quando a organização divulga a democratização do conhecimento ao disponibilizar cursos para auxiliar a capacitação do colaborador. No entanto, não é essa a interpretação construída e apresentada pelos colaboradores. Rubens afirma que alguns cursos não estão relacionados ao trabalho que executam, Vanessa relata que os cursos têm formatos que são desinteressantes e que não estimulam discussão, Letícia comenta que há cursos que não são vinculados com as atividades profissionais, no entanto, quando não são, a organização afirma ser importante.

Os cursos citados pelos participantes são os da trilha fundamental, na modalidade a distância e com acesso a todos os colaboradores. O conteúdo que os compõem é considerado pela organização como fundamental para o desempenho das atribuições dos colaboradores. São os cursos dessa trilha que fazem parte dos critérios de pontuação dos processos de seleção para funções superiores. Todos os colaboradores devem acessar o site da UC, escolher um curso e finalizar com a realização de uma prova. Caso o colaborador alcance a média 7, obtêm um certificado de participação. Para isso, não é necessário interagir com os colegas, nem com tutor, precisam apenas ler as informações e fazer a prova.

Essas informações podem estar indicando que o uso de novas tecnologias não garante a democratização do conhecimento visto que democratização requer além de garantia de divulgação, acesso, condições de aprendizagem, um retorno dialógico para o avanço no conhecer e reflexibilidade que geram a criatividade e a independência intelectual (Ilyenkov, 2007c). O fato de os participantes terem assinalado as dificuldades no diálogo entre instituição, setor de educação, cursos e diversidade de colaboradores, indica que o acesso é garantido, mas os procedimentos, com algumas exceções, são autoritários. As condições e práticas pessoais no uso dos processos educativos mediados por tecnologia estão acontecendo de forma divergente, as políticas organizacionais atuam para que os colaboradores participem, divulgando metas a serem cumpridas e ferramentas a serem utilizadas enquanto os participantes enunciam que o que a organização oferece não está afeto aos seus objetivos pessoais e profissionais nem às atividades profissionais que executam.

Talvez o conceito inicial dos autores desses documentos institucionais fosse de desenvolver as competências de seus colaboradores de forma interativa, visando que compartilhassem experiências para a construção de conhecimento, no entanto, devido aos *stakeholder* a formação deixou de ser uma construção dialógica para ser monológica, a cultura organizacional foi transformada. Atualmente, o processo contrapõe à concepção interacionista adotada pela organização “que enfatiza o desenvolvimento dos indivíduos pela interação, incentiva o pensamento crítico e inovador, valoriza o aprendiz como centro do processo de aprendizagem e adota os princípios da aprendizagem significativa.”. No ambiente da UC, a organização limita o pensamento crítico e inovador que possibilita a construção de conhecimento e a independência intelectual aplicada à solução individual e coletiva de problemas que são enfrentados no cotidiano institucional. Conforme Vanessa, bastava “entrar e fazer a prova passando as páginas, e lá no final você tirava 9, 10”, já para Raul a UC “não afere mesmo se você aprendeu, se você compreendeu alguma coisa do curso, é... muitas vezes a gente vê empregado que não faz o curso e passa na prova”.

Apesar de Letícia afirmar que “a formação continuada pelo EaD da UC de minha organização está em aperfeiçoamento desde a sua concepção.” Vanessa comenta que desde que entrou na organização “o ensino a distância tem sido tratado da mesma forma desde então”. Para Vanessa as mudanças são “relativas a interação mais amigável do sistema, a oferta de novos temas e cursos, a trilhas especiais de aprendizagem ou a alocação de temas relativos a serviços e produtos com a intenção de envolver os empregados em um setor específico.”, mas mesmo assim, os cursos continuam sem interação, tanto que ela sugere que a EaD de sua organização deveria ser reformulada, “Nada de fazer curso EAD na sua própria baía. Cada prédio deveria ter um andar com espaço específico para estudos, leitura, ensaios etc.”.

No relato de Vanessa sobre a morosidade nas transformações da UC, foram identificadas dificuldades de modificações. Os cursos, ao serem avaliados ou criticados, deveriam ir se modificando, desde a forma de apresentação até conteúdo, objetivos e atividades avaliativas, para que possibilitassem atingir os objetivos organizacionais e a flexibilidade sobre a aplicação necessária dos conhecimentos construídos. Possivelmente essa informação de Vanessa nos possibilita compreender a ênfase dada por Letícia e Rubens na existência de cursos e conhecimentos na vida fora da organização, podendo estar relacionado à possibilidade de os cursos serem restritos ao conhecimento imediato da organização sem proporcionar necessariamente relações entre conhecimentos vividos e necessários ao cotidiano fora da instituição

Com base na literatura e nos resultados, percebe-se que o motivo pessoal não se resolve em sua relação com o motivo organizacional, o que pode estar influenciando na energização de atuações reflexivas eficientes e eficazes dos colaboradores em relação ao curso que também não provoca transformações adequadas para a construção de conhecimento, pois a reflexividade dos colaboradores sobre os cursos precisa que esses tenham relação com o cotidiano dentro e fora da organização, cursos abstratos não provocam reflexividade (Ilyenkov, 2007c). Dessa forma, as transformações devem ser direcionadas pelo respeito ao outro e sua responsabilidade responsável, oportunizando possibilidades de construção de negociações de significados que canalizam motivos convergentes entre instituição, educação e colaboradores, trabalho profissional e vida pessoal fora da organização, produzindo aprendizagem na formação da microcultura.

Vanessa é a participante que mais evidencia a divergência que dificulta a negociação entre as diretrizes contidas nos documentos e a cultura organizacional. Ela comenta sobre seus colegas os parafraçando “eu nem olho o conteúdo, eu simplesmente faço por fazer”. Esses cursos podem ter sido construídos monologicamente como indicado nos resultados, atendendo apenas as expectativas de ampliar a cesta de cursos, sem observar sua relação com o colaborador. Dessa forma, a interação entre os colaboradores com ele mesmo, com o outro e com os cursos está pautada em ambivalências que denotam dúvidas sobre o que, quando e como fazer, assim, não há

construção de significado, uma vez que os significados são construídos dialogicamente (Linell, 2003), da mesma forma que as dinâmicas dialéticas de transformações, em que tese e antítese se encontram e formam um produto, ficam enfraquecidas.

Uma característica peculiar na narrativa de Vanessa é que suas enunciações não respondem diretamente ao que lhe foi perguntado, ela narra histórias de vida, em uma ida e vinda de críticas e sugestões. Algumas dessas sugestões de Vanessa vão ao encontro a um dos objetivos da UC que é garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimento aconteçam como ação intencional e institucionalizada, visando à aprendizagem e, conseqüentemente, a maximização dos resultados. Como, por exemplo, quando ela comenta sobre um curso chamado Gestão Pública, que é todo em EaD e possui carga horária elevada. Sua sugestão é que esse curso passe a ser misto, tendo um momento de discussão e construção de significados com o outro.

V: “Se é um curso com a pontuação máxima da organização, ele tinha que no mínimo ser misto, tinha que ter uma uma, uma ponte pra você discutir, com alguém do TCU, alguém de uma administração pública, pra te motivar, a não você vai fazer esse curso 30 horas de EAD, e depois você vai fazer um a distância, e vai ter que apresentar um ponto e, já te motiva né? A fazer o curso”.

Esse exemplo demonstra que a aprendizagem é construída pelo indivíduo em processos de significados partilhados socialmente. Da mesma forma, em outro enunciado, Vanessa comenta que “seria interessante entender como as pessoas fazem para realizar os cursos, pois não é dado ao empregado um tempo para se dedicar diariamente. Apesar de na negociação coletiva ter se estabelecido 3 vezes por semana tantos minutos para o estudo da universidade corporativa, a convivência com esta decisão é muito difícil. Cabe a cada empregado peitar e tirar este tempo de estudo, se não, é levar pro assedio moral mesmo.”. Ela sugere que a organização busque conhecer como o indivíduo se desenvolve na realidade que o cerca e como ela funciona.

O processo de conhecer o colaborador em seu contexto faz parte da Gestão por Competência, que é outra diretriz encontrada nos documentos organizacionais. Esse modelo busca estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de capacitação, “mediante identificação, retenção e desenvolvimento de competências necessárias ao melhor desempenho da organização e dos empregados.”. A Gestão por Competência na organização “visa identificar e fortalecer as competências que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos” reconhecendo e valorizando os conhecimentos, habilidades e atitudes de que cada colaborador dispõe para potencializar os resultados da organização. No entanto, a ideologia da cartilha é diferente das práticas reais do dia a dia, assim, gestão por competência adotada acaba produzindo uma violência simbólica (Bourdieu & Passeron, 1975) na organização.

Apesar de primarem pela análise das competências dos colaboradores para apoiá-los a construírem identificações profissionais às funções que ocupam e visam ocupar ou os alocarem em funções mais adequadas aos conhecimentos e características pessoais que possuem, a organização oferta cursos obrigatórios a todos os colaboradores sem considerar:

- a) os 3 níveis de sua cultura – artefatos visíveis, valores e premissas básicas (Schein, 1992) - que são dinâmicos, se transformam a todo instante, pois constantemente são compartilhados dialeticamente entre o colaborador, o outro e o mundo e se transformam pelas trocas entre as pessoas e o meio (Carlucci, 2008);
- b) as influência dos posicionamentos de quem participa da cultura que torna o passado social não fixo, pois o que aconteceu no passado é dialogado com o contexto atual, gerando um ambiente diferente, uma cultura modificada;
- c) que cultura organizacional tem uma historicidade repleta de acontecimentos dialógicos em suas mudanças, é condicionada à sua trajetória, obstáculos enfrentados, experiências, vitórias e derrotas (Johann, 2004) dos colaboradores e da própria organização;
- d) que os colaboradores estão em constante contato uns com os outros, transformando a cultura organizacional de forma dialética, tanto no indivíduo como também no contexto em que estão inseridos.

Como mencionado anteriormente, esse processo de busca da compreensão do que parece ser contraditório, gera ambivalência que denota diferentes níveis de dificuldades enfrentados pelos participantes sobre a construção de significados em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD. Com isso, os participantes têm necessariamente que canalizar seu fazer na UC a partir de construções anteriores relacionadas à objetividade das metas, à neutralização de dúvidas, à aceitação da crítica de atuações impostas, o que leva ao desencontro entre motivos pessoais e institucionais e a entrada na transição e transformação de si.

É importante que a organização se preocupe com a criação de um sistema que impõe ao estudante método de ação para que ele entenda o funcionamento e o motivo da ação, e não apenas faça (Ilyenkov, 2007b), ou seja, construa uma aprendizagem significativa. É necessário colocá-lo em situações que seja obrigado a agir como indivíduo (Ilyenkov, 2007a) observando seu contexto, história de vida e posicionamentos que assumem e são assumidos e buscando novas soluções para as problematizações elaboradas. Assim, não basta instituir cursos obrigatórios a todos os colaboradores, não basta treinar o indivíduo a agir com padrões, em um ensino focado no abstrato e depois requerer habilidades transpostas à práticas cotidiana.

Paralelamente às dificuldades em capacitar os colaboradores, a organização cobra a participação de todos, no entanto, não oferece os mesmos recursos e possibilidades para que todos

participem da mesma forma, considerando tempo, infraestrutura, quantidade de serviço, como enunciado pelos participantes:

V: “é um público muito específico, as pessoas das agências não conseguem fazer. E não sei como essas pessoas conseguem sair da agência pra ir pra matriz (...) Pra você conseguir passar no processo seletivo, você tem que ter um percentual alto, né. Se você tiver 100%, melhor ainda.”.

L: “acho que em determinadas áreas a empresa sequer existe está possibilidade de cumprir, toda a carga horária de metas que se propõe”.

R: “a política, ela é diferente assim, eu num falo nem de unidade, eu acho assim, nesse serviço mais departamental que eu estou inserido, ela.., eu acho que ela é muito mais disseminada, você tem um tempo maior pra fazer, do que um empregado que esteja na ponta, que esteja na agência atendendo cliente, eu acho que pra ele, pra fazer o curso é muito mais complicado pra ele ser feito”.

Nas enunciações acima, os participantes se referem aos colaboradores que trabalham em unidades diferentes das que eles mesmos trabalham. Em outros momentos, ao perguntar para eles sobre a influência da função de trabalho dentro da organização na realização dos cursos, eles afirmam que os gestores não têm muito tempo para fazer os cursos, já os técnicos, conseguem se organizar melhor.

Esses dados podem estar relacionados às explicações pessoais sobre os motivos passados e presentes em relação a construção de significados sobre a progressão funcional direcionada pelas políticas organizacionais. O exemplo dado pelo gestor transforma o posicionamento de cada participante em relação à realização dos cursos, impulsionando o futuro a partir do presente. Os que almejam progressão funcional sabem que é necessária a realização dos cursos no presente, porém, ao alcançarem a posição de gestor, o novo cargo implica novas atuações, possibilitado outros atos de identificação e novos posicionamentos. A sobrecarga de responsabilidade parece gerar a possibilidade de não realização dos cursos oferecidos pela UC, indicando que a identidade profissional se constitui no jogo entre críticas ao presente e passado e expectativas de mudança no futuro.

Quando Letícia relata que dias antes da entrevista dessa pesquisa ela encontrou um colega de trabalho que demonstrava sua insatisfação por ter se dedicado às atividades e projetos institucionais vinculados à sua função de trabalho, e, por outro lado, não conseguiu alcançar as metas organizacionais de cumprimento da carga horária para realização de cursos, sendo prejudicado, evidenciado mais uma ambivalência gerada pela cultura organizacional que não parece esclarecer e direcionar possibilidades de solução para o estabelecimento de tempo para o trabalho e tempo para estudo no cotidiano da vida do profissional em formação em serviço, pode estar indicando a tentativa de resolução da ambivalência entre os objetivos organizacionais e

objetivos educacionais corporativos. As exceções são tratadas como regras, as relações práticas não reconhecem o comprometimento dos colaboradores conforme descrito no documento que se refere aos critérios, regras e etapas que deve ser observado para a concessão das referências salariais. O documento institucional afirma que a sistemática de promoção “está aderente às estratégias empresariais e busca reconhecer empregados competentes, motivados e engajados em colaborar com a construção de ambiente de trabalho que possibilite o crescimento pessoal e profissional.”.

Como se pode notar na descrição dos resultados, há ênfase por redundância, polifonia por parte dos participantes em relação às contradições entre propostas escritas e a concretização entre tempo de trabalho e tempo de estudo, as políticas organizacionais na UC com cursos abstratos que não favorecem a reflexividade nem a transferência de conhecimentos para o cotidiano institucional e fora da organização. Essas ambivalências parecem ser ocasionadas pela organização, visto que não oferece condições de estudo que considerem a diversidade de seus colaboradores e as condições de trabalho e especificidades das diversas unidades de trabalho que a compõem. O acúmulo de tarefas do cargo e atividades da UC, sem delimitação de tempo para estudo, dificulta os processos de reflexão gerados nos cursos e, portanto, a transformação pessoal e profissional direcionada à transformação da organização e da UC.

Por outro lado, a padronização almejada pela organização que influencia a criação das políticas organizacionais possibilita a criação de estímulos para que os colaboradores busquem cursos de capacitação fora do ambiente organizacional, como, por exemplo, pós graduação, mestrado, curso de idiomas, cursos de informática, participação em palestras. Tanto Vanessa como Letícia comentam sobre.

V: “o percentual de estímulo ao estudo, é.. não só, não é só da universidade, mas assim, pra você fazer faculdade e pós graduação da organização ele cresceu absurdamente, né. O incentivo antes, era de 50%, hoje de 70%, olha só quanto a organização, nesse ponto ela já, já melhorou né, é não é só estipulado pras pessoas da matriz, é pra organização toda, antes era só pro grupo né, como se a agência não tivesse que ter gente pensante, só a matriz, que é o cérebro da organização.”.

L: “em paralelo a universidade corporativa, a gente tem é é financiamento de cursos aqui pra... financiamentos pela empresa, de cursos praaa... enfim que que vão agregar em alguma coisa e aí são bem direcionados.”

Nesses momentos em que os participantes estão fora do contexto organizacional eles interagem com o outro, propiciando o processo de desenvolvimento do ser humano que é marcado por sua inserção em determinado grupo cultura, transformando seus motivos, identidade, posicionamento e cultura na medida em que suas ideologias vão se modificando, assim, ao retornarem para seu ambiente de trabalho, pela interação dialética com o outro, também

transformarão os motivos, identidade, posicionamento e cultura da organização, pois os significados são construídos dialogicamente (Linell, 2003).

Considerando os objetivos deste estudo, percebe-se que a organização estudada precisa estabelecer negociações constantemente com seus colaboradores, pois ela define e divulga regras e políticas sobre ações coletivas com que têm como norteador o uso de TIC e o processo de gestão por competência, no entanto, os colaboradores não conseguem colocar em prática as definições da organização. Esse contexto explica que não são as políticas organizacionais que motivam a realização dos cursos, mas sim a identificação do colaborador com práticas coletivas de acordo com seus objetivos pessoais ou organizacionais, valores e significados construídos em suas experiências.

Para que as políticas organizacionais tenham significados comuns ou passíveis de negociação, é indispensável que os interlocutores construam novas possibilidades educacionais que converjam (Bakhtin, 2006). A partir de princípios de reciprocidade, a organização precisa conhecer o grupo em que seus colaboradores estão inseridos, assim como suas regras (Kuhn, 1975) pessoais, sociais e organizacionais.

#### **A construção de significados dos participantes**

Nas narrativas dos participantes foram identificadas construções de significados em relação à formação continuada na organização em que trabalham. Alguns significados foram similares outros diferentes, pois cada indivíduo interpreta o outro e o mundo de acordo com sua experiência e valores, assim também acontece com as palavras, que só adquirem sentido no contexto do discurso.

Os participantes teceram explicações sobre os motivos passados e presentes e sua progressão funcional direcionadas pelas políticas organizacionais. A formação continuada é importante para auxiliar as ações necessárias para o desempenho das atividades inerentes a sua função. Ao perguntar quais os motivos que levam os participantes a realizarem os cursos oferecidos pela organização, os 3 interpretaram as metas organizacionais como a principal necessidade quanto à qualificação pessoal e profissional.

Os 3 participantes enunciaram um motivo em comum, no entanto os demais se diferenciam entre si. As idas e vindas dos mesmos temas nos dados de cada participante permitem corroborar a literatura quanto à construção de conhecimento e reflexividade sobre um mesmo assunto serem tecidas ao longo relação em diversas ocasiões. Ainda considerando a literatura, infere-se que esses motivos diferentes se baseiam nas políticas organizacionais existentes, assim como nos processos de identificação que são construídos pelos posicionamentos ao longo da história de vida e contexto social (Langenhove & Harré, 1999).

Vanessa, em sua narrativa, cita 4 motivos principais: as metas organizacionais; uma contrapartida pelo que a organização faz, motivação pessoal e políticas de sua unidade. Letícia direciona sua resposta para dois motivos: motivação pessoal e cumprimento das regras determinadas pelas políticas organizacionais. Rubens enuncia que seu motivo é alcançar as metas estipuladas pela organização, tendo como critério de escolha os cursos que enfocam assuntos que gosta, caso não tenha um curso assim, deixa sua realização para depois.

Apesar de cada participante ter enunciado seus motivos, nas polifonias identificadas no decorrer do texto transcrito, ficam evidentes motivos diferentes dos que foram enunciados, um motivo atrás de outro motivo, ou seja, uma atividade atrás de outra atividade (Leontiev, 1978). Os motivos estão ligados à vida profissional, mas também à vida pessoal de cada um, dessa forma, os motivos apresentados são reflexos de outros motivos que os próprios participantes desconhecem, conforme apresentados no quadro 15.

Quadro 18 – *Significados construídos na polifonia*

<b>Participante</b>	<b>Significados construídos pela polifonia</b>
Vanessa	Escolha individual, responsabilidade, necessidade de transformação.
Letícia	Meta, estímulo, efetividade.
Rubens	Meta, aprender, afeto ao trabalho.

Vanessa por diversas vezes comenta sobre sua história de vida e suas expectativas pessoais, em seu discurso construía suas interpretações sem muitas repetições de sentido nos termos utilizados, porém com redundância nos sentidos que definiam seus posicionamentos. Vanessa se posiciona como responsável em construir conhecimento, apresentando características pessoais e ações diante da formação continuada quando ela enuncia “a minha meta é pessoal, já não é mais meta da empresa”, “Eu gosto de estudar, eu gosto de ler coisas diferentes, então eu tenho que burlar o meu relógio”, “sem estudo, a gente não vai a lugar nenhum”, “só eu contribuí com 269 horas de curso, então eu sou a pessoa mais cursenta”, “eu não acredito na vida sem legado”. Assim, o primeiro significado construído ela é que a formação continuada é uma escolha do indivíduo, um legado de vida, essencial para seu dia a dia.

O segundo significado é responsabilidade. Vanessa interpreta sua participação como uma forma de compensar o que a organização oferece pra ela, uma contra partida pelo que a organização faz.

V: “oferece os cursos; se ela já disponibiliza pra pra, pro empregado éé... um curso de universidade corporativa, eu acho que o mínimo que eu posso fazer, e me esforçar, pra fazer o curso”.

O terceiro significado é a necessidade de transformação. Vanessa interpreta que algumas ações dos colaboradores, gestores e organização não estão acontecendo corretamente, por isso as critica e sugere mudanças, ou seja, transformação. Quando Vanessa comenta do outro é um ponto de identificação com os colaboradores, o que pode indicar que ela também se posiciona como um. Isso acontece, pois a identidade é construída ao considerar o outro, também considero a mim, ao mesmo tempo em que me separo desse outro. Identificação é uma dialética de aproximação e distanciamento do outro.

Letícia interpreta a formação continuada como sendo importante para quem deseja permanecer na organização, e nesse contexto constrói alguns significados marcados pela polifonia. O primeiro significado construído é meta. Letícia interpreta a meta como essencial e prioritário no seu dia a dia dentro da organização, pois é quando a meta é alcançada que conquista a oportunidade de participação em processos seletivos, além de ser fator primordial para a promoção salarial. Para que a meta seja alcançada, Letícia enfatiza termos como trilha, cursos obrigatórios e pontos, pois é fazendo os cursos obrigatórios disponíveis nas trilhas de desenvolvimento que se obtém os pontos necessários para a promoção enunciada pra ela. Em relação aos objetivos e motivos institucionais, ela se posiciona como objetiva profissionalmente. Esse posicionamento pode indicar que a identidade profissional é direcionada por metas estabelecidas pela instituição visando promoção e vida fora da instituição, ou seja, uma tensão baseada em esforço para separar trabalho profissional e vida pessoal fora da organização.

Além da meta enunciada por ela, outro significado é estímulo. O motivo para fazer, querer fazer, correr atrás e se interessar pelos cursos, é estímulo. Letícia não define o significado de estímulo, mas pela polifonia observada nos resultados, identificou-se que para Letícia é o motivo dado pela organização e pelo gestor, é o motivo que canaliza sua ação, ou seja, sua participação nas trilhas de desenvolvimento da UC. Ela posiciona o gestor como sendo um estímulo “ele precisa daquilo e ele vai atrás ou um gestor vai lá, e dá aquele empurrãozinho”, posiciona o outro e se posiciona em uma posição de precisar ser estimulado “você não vai atrás de outras coisas se não houver um estímulo pra isso” e “se a gente não tiver um estímulo muito grande, a gente não vai atrás”. Assim, sua participação nos cursos está condicionada a uma contrapartida da organização ou do gestor, como reconhecimento, salário, promoção.

Um terceiro significado construído é efetividade. Letícia interpreta efetividade como assuntos que não esquece e que sejam úteis em seu dia a dia, ou seja, é preciso ter assimilação, aplicação, consolidação, anotação e agregação do conteúdo. Assim, os cursos precisam ter temas de seu interesse pessoal ou estarem vinculados à suas atividades profissionais diárias, para que depois de construído o conhecimento, possa ser colocado em prática ou negociado com sua equipe, transformando-o em um novo conhecimento.

Rubens interpreta a formação continuada como sendo essencial para um bom desempenho nas atividades profissionais e pessoais. O primeiro significado construído por Rubens sobre a formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD é metas. Ele interpreta que as alcançar as metas relacionadas à capacitação dos colaboradores é essencial para crescer profissionalmente, conseguir pontos e promoção, além de ser uma obrigação.

R: “faço mais por que tem que ser feito, outros despertam meu interesse e eu faço porque eu gosto, por que eu quero saber mais do assunto”.

Além das metas, Rubens faz os cursos por querer saber mais sobre o assunto, assim, interpretou-se que o segundo significado construído por Rubens é aprender. Ele posiciona os colaboradores e o outro, os chamando de aluno. Rubens interpreta que o aluno é o responsável por realizar os cursos, o aluno que deve querer aprender.

R: “um fator fundamental que é o aluno querer aprender”

R: “esse aprendizado vai muito do receptor, quem ta recebendo a informação em querer, aprender em querer saber, em querer saber conhecer”.

Assim como com Vanessa ele comenta do outro, é um ponto de identificação com aluno, o que pode indicar que ela também se posiciona como um. Isso acontece, pois a identidade é construída ao considerar o outro, também considero a mim, ao mesmo tempo em que me separo desse outro. Identificação é uma dialética de aproximação e distanciamento do outro.

O terceiro significado construído por meio da expressão “afeto ao trabalho”, Rubens enuncia que dá prioridade para a realização dos cursos que são de seu interesse, ligados ao trabalho e necessários para o dia a dia, ou seja, os cursos só têm um significados para ele quando trazem algum benefício para sua vida pessoal ou profissional, caso isso não aconteça, fazer o curso é uma obrigação para alcançar a meta da organização.

Ao retomar o objetivo geral que busca analisar os significados construídos em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD, identificou nos discursos a concretização dos significados construídos na interação, no jogo entre endereçamento e responsividade para o aluno num tempo histórico (Bakhtin, 1981b). Os participantes posicionavam o colaborador como responsável por se capacitar ao utilizar esses processos mediados por tecnologias da EaD, seja por legado de vida (Vanessa), seja por desejo de permanecer na organização (Letícia), ou seja, por posicionar o outro como responsável por querer aprender (Rubens). É no jogo de posicionamento que os participantes constroem e transformam sua identidade como colaborador. Os significados dos temas que mediam as explicações são construídos ao longo da interação participante-pesquisadora.

Quando comparado os significados construídos pelos participantes desta pesquisa ao da pesquisa que foi realizada em 2007, descrita na introdução deste estudo, cujos resultados foram

apresentados nas tabelas 2 e 3, é possível interpretar que os colaboradores daquela pesquisa também tinham como motivos para a participação da UC o crescimento profissional na organização e o enriquecimento do conhecimento pessoal, interpretado como a construção do conhecimento de cada indivíduo.

Em discussão sobre os resultados desta pesquisa com a realizada em 2007, chegou-se a conclusão de que é possível que haja uma dinâmica em que ao tentar se autorregular pela formulação de interpretação, cujos significados façam sentido para si, o indivíduo que está no jogo de interpretar a si, o outro e ao mundo numa relação história presente-passado-futuro, tenta resolver as ambivalências entre sua posição pessoal e posicionamentos, gerando os processos de identificação em relação a si, ao colega e à instituição, elaborando críticas e sugestões de solução. As ambivalências são dinamogênicas, pois geram desenvolvimento. Os resultados indicam que no início das carreiras os colaboradores filiam a vida à profissão, no entanto, nas ambivalências reorganizam seus significados e posicionamentos profissionais, assim, filiam seus posicionamentos pessoais aos demais posicionamentos, gerando o sistema de atuações Eu como pessoa na vida. Os três participantes têm vida fora da organização e são profissionais, no entanto, parece não haver aproveitamento nem da UC nem da organização dessas informações para a própria transformação como profissional.

A UC divulga que o colaborador tem direitos e deveres para participar dos cursos oferecidos para, então, ser posicionado como colaborador interessado na construção do conhecimento, uma pessoa interessante para a organização. Ao mesmo tempo em que a UC apresenta os direitos e deveres, cada colaborador também tem seus próprios direitos e deveres construídos na sua história. Nesse momento de ambivalência entre a organização e o colaborador é gerada a crise. A organização precisa criar novos significados ao mesmo tempo em que o colaborador se posiciona como um profissional em mudanças. Nessa relação, surgem novos motivos e necessidade. O colaborador interpreta esses motivos como a profissão fazendo parte de sua vida, assim, não basta fazer os cursos para bater meta, tem de ser interessante. Essa dinâmica possibilita a construção de identificação.

### **Posicionamento e identificação**

Observou-se que os posicionamentos diferem entre cada participante e também que o posicionamento de cada participante difere diante dos instrumentos utilizados, cada colaborador se posicionou diferentemente nas entrevistas e nas cartas. Nas entrevistas, os discursos são mais espontâneos, havendo mais críticas quanto ao modelo adotado pela organização, nas cartas são mais comedidos, escrevem evitando sua exposição e da organização.

As ambivalências são dinamogênicas, pois na busca de compreensão faz-se necessário a resolução das crises, fomentando o desenvolvimento do indivíduo. Essas transformações impactam na construção de novos significados e posicionamentos de cada um. Assim, as ambivalências podem ter sido geradas pela dificuldade individual de encontrar explicações sobre as regras e deveres que devem seguir (Harré et al, 2009), assim como de acordo com os direitos e deveres (Harré & Gillet, 1994; Harré et al, 2009; Z. M. Oliveira et al, 2004) que foram construídos com base na linha histórica do contexto em que estão, determinados pelas interações sociais e valores individuais juntamente com as regras e funções a serem desempenhadas pelo indivíduo na organização.

Também se pode inferir que essas ambivalências aconteceram devido às características pessoais, às funções assumidas e às diferentes formas que cada participante tem de posicionar a si, o outro e o mundo, da mesma forma que são posicionados de forma diferentes de acordo com o contexto que estão inseridos naquele momento. Assim essas posições não são definidas de forma aleatória, são construídas a partir de certas dinâmicas de processos que influenciam a produção de sentido sobre o *self* a todo instante (Z. M. Oliveira et al, 2004).

Essa relação entre *self* e posição que precisa ocupar é o que gera o posicionamento. Cada participante, apesar de estar inserido na mesma unidade dentro da organização, possui diferentes funções a serem desempenhadas, assim como, idades, trajetórias de vida e gestores imediatos. São diversos aspectos e regras que posicionam os participantes, apesar de a política organizacional divulgada se apresentar como única para todos os colaboradores.

Portanto, já era esperado que ao analisar as condições e práticas pessoais no uso dos processos educativos mediados por tecnologias, as enunciações dos colaboradores apresentariam informações diferentes e em relação a problemas ainda não explicados, como é o caso de Letícia, que enunciou que os cursos oferecidos para formação continuada são vinculados inicialmente ao trabalho realizado por ela, diferentemente de Vanessa e Rubens que contam sua reflexão de que os mesmos cursos realizados por Letícia não são vinculados ao seus trabalhos.

Apesar de os participantes estarem inseridos em um mesmo ambiente de educação corporativa, em suas narrativas eles enunciam como se posicionam e são posicionados fora desse ambiente virtual. Nessas narrativas interpreta-se que esses colaboradores são posicionados da mesma forma no contexto educacional, porém, no contexto organizacional são posicionados e se posicionam de forma diferente. Um exemplo é quando é perguntado para os participantes se acham que o gênero dos colaboradores influencia na realização dos cursos, Rubens e Letícia afirmam que não, no entanto, Vanessa relata que o gênero não é um fator que influencia na escolha de fazer ou não os cursos para formação continuada, mas sim o papel social, fazendo crítica às dificuldades ainda vivenciada pelas mulheres.

V: “se você pensar que o homem aparentemente, ele talvez não tenha aquela nossa jornada que não é mais dupla né, agora a mulher tem aquele jornada tripla né? Ela tem que ser ela mesma, inventaram agora isso aí. Trabalha e ela tem que ser mãe, agora ela tem que ser ela também, manicure, e taratarara. Então aí se você pensar no que tá relacionado ao homem e a mulher como seres, né? O papel social deles. Aí influencia o homem, depende né? A gente tá generalizando, mas a grande maioria, é o futebolzinho, é o lazer, é o trabalho e tal né? Ele talvez tenha mais tempo pra se organizar. Pra poder estudar. Mas mulherada tem que sair daquele lava louça, (risos), e fazer compra, pensar na carne assada, vai fazer recheado, ou vai fazer bife de panela, hoje pras crianças? Mesmo se você é solteiro, você tem que lavar roupa, você tem que ir na lavanderia, tem n coisas pra fazer. A gente também com, apesar da gente ser solteira, nós somos criadas como mulheres. Também pros afazeres domésticos. Quer dizer o ser solteiro, não me, não me, não me éé... não me desautoriza dos meus processos entre aspas, femininos entendeu?”

No ambiente virtual não tem diferença de gênero, idade ou função, mas fora desse ambiente sim. São as regras do contextos, juntamente como que esperam indivíduos, que influenciam como eles se posicionarão.

Vanessa trata nesse trecho de posições sociais que são assumidas dependendo do gênero em uma dada cultura. Percebe-se que Vanessa assumiu um lugar específico que tornam suas ações compreensíveis (Harré & Van Langenhove, 1999) a partir de narrativas construídas discursivamente com suas histórias pessoais. Sua narrativa contou e explicou sua história em sua cultura (Harré & Gillet, 1994). Vanessa usa sua própria história de vida para explicar o contexto em que está inserida, no caso, definições de posições sociais de homens e mulheres. Por corroborar que posicionamento e identificação são conceitos que se relacionam (Piovesan & Borges, 2012; Piovesan, 2012), identifica-se pela narrativa de Vanessa as posições que ela assume e suas diversas identidades. Ela se posiciona como sendo uma mulher solteira, criada para ser mulher, e posiciona a mulher como alguém que tem jornada tripla, trabalha e tem que ser mãe, manicure, tem que sair daquele lava louça, fazer compra e cozinhar, indicando a relação entre identidade pessoal e identificações sociais na elaboração que faz sobre as condições de desenvolvimento das mulheres.

V: “Mas mulherada tem que sair daquele lava louça, (risos), e fazer compra, pensar na carne assada, vai fazer recheado, ou vai fazer bife de panela, hoje pras crianças? Mesmo se você é solteiro, você tem que lavar roupa, você tem que ir à lavanderia, tem n coisas pra fazer. A gente também com, apesar da gente ser solteira, nós somos criadas como mulheres. Também pros afazeres domésticos. Quer dizer o ser solteiro, não me, não me, não me éé... não me desautoriza dos meus processos entre aspas, femininos entendeu? Eu sou escrava desse troço também, é um porre esse negócio não.”

Outro exemplo possível de identificar que dentro do ambiente virtual os colaboradores são posicionados de uma forma e fora desse ambiente se posicionam e são posicionados de outra é quando solicitado na segunda carta que Letícia se posicione como gestor, ela não o faz, ela se posiciona como uma colaboradora que analisa as ações do gestor, mas escreve como se estivesse falando no lugar do gestor:

L: “Na condição de gestor de unidade, entendo que a UC oferece uma gama enorme de cursos para técnicos e gerentes. Para o corpo técnico, pelas características inerentes às funções técnicas, é mais favorável o cumprimento das metas de formação via EaD do que para os gestores, que, de modo geral, passam mais tempo fora da unidade, em visitas ou reuniões.”

L: “Da parte da gestão, também reconheço que há apatia no sentido de incentivar os empregados ou mesmo traçar planos de metas individuais para desenvolvimento profissional.”

A maneira como Letícia se posiciona ao esperar um estímulo e como ela posiciona o outro como responsável por estimular acontece por seus significados criados das ações para outros e para si mesmo (Harré et al, 2009). Interpretou-se esse posicionamento de Letícia como responsabilizando a organização e o gestor pelo acompanhamento nas participações dos cursos oferecidos, ajudando a planejar o que cada colaborador deve fazer no seu dia a dia profissional, ou seja, os significados criados por ela sobre o que é ser colaboradora são definidos como uma pessoa que participa dos processos organizacionais e que necessita que as regras estejam bem definidas pela organização. O gestor é posicionado como responsável institucionalmente em relação à sua atuação na formação pessoal e de sua equipe, tendo que atuar exemplarmente no acompanhamento da sua trajetória para que consiga desempenhar suas funções, entre elas que os colaboradores cumpram com as metas e os objetivos organizacionais determinados. No entanto, ele é sobrecarregado devido a sua falta de tempo, não reflexiona como deveria nem consegue ser objetivo em sua atuação pessoal em relação às metas e promoção e na atuação profissional para promover a formação de sua equipe. Essa situação indica novamente a ambivalência entre as metas institucionais e as da UC, o tempo institucional entra em conflito com o tempo requerido pela UC.

Os dois exemplos permitem identificar que as pessoas assumem posições de acordo com o contexto que estão inseridas, considerando seus valores e trajetória de vida, da mesma forma que quando mudam o contexto, se interpretam as novas regras e se reposicionam. A teoria do posicionamento descreve dinâmicas dos processos interativos e de constituição do *self* a partir de uma perspectiva relacional e reflexiva, relacional porque é um processo de interação e reflexiva, pois ao falar, as pessoas se posicionam são posicionadas (Z. M. Oliveira et al, 2004) e interpretam como estão sendo posicionadas a partir do contexto e dos atos de identificação que estão construídos. Além das pessoas se posicionarem e serem posicionadas, elas ainda interpretam como são posicionadas pelo outro em seu discurso, como aconteceu no relato de Vanessa, ela assume a

identidade de mulher e posiciona os homens, interpretando a relação masculino-feminino em que o homem tem mais tempo de estudar e se organizar, pois não tem tantas atribuições como as mulheres. Da mesma forma com Letícia, ela assume a identidade de colaboradora flexível, agindo de acordo com as regras impostas pela organização ao mesmo tempo que espera um estímulo do outro.

Neste sentido, pode-se inferir que estas falas se relacionam à possibilidade de adesão aos cursos da UC e ao cumprimento de metas, assim como se pode identificar nos resultados que por pessoas se posicionarem e serem posicionadas em um cronotopo, os participantes comentam sobre os objetos escolhidos por eles e sua relação com ele. A narrativa de Letícia possibilitou enfoque nos processos de identificação, escolheu uma pessoa como sendo seu objeto:

Quadro 19 – *Motivos enunciados por Letícia sobre a escolha do objeto na 2ª entrevista*

Quem	Objeto	Sentido	Motivo enunciado
Letícia	Uma pessoa	Ferramenta mediacional para a atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma heroína;</li> <li>• Participou da implementação da UC;</li> <li>• Enxerga a educação corporativa e virtual como algo importante que dará certo;</li> <li>• Explicou muita coisa sobre a UC;</li> <li>• Indicou cursos e leituras;</li> <li>• Aconselhou sobre comportamento.</li> </ul>

A identidade é uma construção sócio-histórica, constantemente transformada na interação com o outro (Caixeta & Barbato, 2004), transformando as interpretações de Letícia sobre suas necessidades em relação à qualificação pessoal e profissional. Ela interpreta a pessoa como sendo de fundamental importância na construção do uso da EaD em sua organização, enunciando que a pessoa é um exemplo a ser seguido, assim como uma heroína em sua interpretação. Esse é um processo de identificação, Letícia enuncia que o objeto a influencia em suas decisões a respeito da formação continuada.

Considerando o processo de identificação com a pessoa escolhida, a posição que Letícia coloca o gestor e por não ter se posicionado como gestora quando solicitado que assim o fizesse na carta 2, entendemos que Letícia não se identifica com o gestor e sim com a pessoa escolhida, a considerando como um gestor exemplar. Dessa forma, considera que ele não desempenha bem as atividades inerentes à função quando considerada a formação continuada, no entanto a pessoa escolhida desempenharia. Esse ato de identificação pode indicar que Letícia não se posiciona como

gestora, pois identifica alguém que seria uma excelente gestora, que atuaria exemplarmente e que promoveria a formação de sua equipe.

Apesar de Letícia se identificar com a pessoa no presente da narrativa e não com seu gestor, os atos de identificação mudam com o tempo, os valores e a moral do indivíduo. São diferentes quando comparados em uma linha de espaço e tempo (Langenhove & Harré, 1999), representando o presente, passado e futuro. Assim, no futuro, Letícia terá outra leitura do objeto e do gestor, uma vez que a leitura do passado é sempre feita a partir do que é relevante no presente (Benjamin, 1940), identificando que os objetos mediacionais de posicionamentos e identificações mudam e promovem mudanças.

Essa análise também foi realizada quando Letícia e Vanessa comentam sobre o passado, presente e futuro da UC, quadro 5 e 9. Essa cronologia, contando sobre o passado e projetando o futuro a partir do presente, possibilita transformações construídas dialogicamente, num determinado contexto que é sincrônico e diacrônico, onde o presente interpreta o passado e impulsiona o futuro (Benjamin, 1940). O passado social do indivíduo não é fixo, ao longo do tempo, pela transformação dialógica, seu olhar para o que aconteceu se modifica, são diferentes formas de interpretação ao longo do tempo.

Os dados podem estar nos indicando que na construção de posicionamento há ênfases diferenciadas de cada indivíduo no passado, presente e futuro. Eles fazem uma leitura do passado a partir de sua identidade no presente. Essa leitura pode dialogar com/ direcionar as reflexões dos colaboradores sobre seus desenvolvimentos pessoais e organizacionais. Assim, no futuro, as perspectivas sobre o passado e futuro da UC se modificarão para cada um dos participantes.

Essa ideia de considerar além da localização na linha de tempo e espaço (Langenhove & Harré, 1999) quer dizer que a localização deva acontecer, do mesmo modo que alerta que não basta olhar para essa linha considerando os acontecimentos daquela época, é preciso considerar que qualquer indivíduo que faça a análise, ou posicione o outro nessa linha, o faz a partir de suas crenças e valores influenciadas por sua trajetória pessoal e o contexto cultural atual (Langenhove & Harré, 1999).

Ao percorrer a discussão, para identificar os objetivos da pesquisa, pode-se notar a relação entre posicionamento, atividade, identidade, gestão por competência e cultura. Esses diálogos podem indicar como a organização posiciona seus colaboradores. Ela divulga um processo baseado na gestão por competência que deveria observar os pontos que necessitam ser desenvolvidos em cada colaborador ao mesmo tempo em que responsabiliza o colaborador quando esses pontos são desenvolvidos.

Nesse processo de posicionar-se como colaborador, em relação à UC suas interpretações sobre a ascensão profissional se modificam, transformando seus motivos individuais que resultarão

em ações de participação e alcance das metas. Assim, apesar dos colaboradores interpretarem que necessitam de capacitação para desempenhar melhor suas funções e que suas práticas pessoais se canalizam para a formação continuada, também foi possível observar como os colaboradores posicionam a organização diante de sua interpretação sobre si quando narram sobre as TIC utilizadas, tornando a organização responsável por não divulgar os cursos, os posicionando como não afetos ao trabalho, cansativos, sem propiciar interações com outros colaboradores e, conseqüentemente, com uma política de progressão funcional não adequada ao que é divulgado nos documentos institucionais, nem com as práticas organizacionais para a formação continuada e capacitação.

## Considerações finais

O objetivo desse trabalho foi analisar os significados construídos em relação à formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD oferecida pela UC de sua organização. Para alcançar esse objetivo, considerou-se importante analisar os significados e posicionamento dos conceitos de atividade, identidade, cultura, gestão por competência, ferramentas para a formação continuada.

Com base nesses estudos e considerando que o desenvolvimento dos participantes acontece em momentos de crise e tensões, foram observadas as diversas relações dialéticas desses com a organização, o outro, o mundo e com eles mesmos. Na organização estão compreendidas as políticas organizacionais para a formação continuada, ou seja, as regras, as TIC, a gestão por competência e as diretrizes para a promoção por mérito. A organização age para que sua cultura organizacional seja transmitida de forma sólida para que os membros aprendam e compartilhem dos mesmos valores, princípios e objetivos, no entanto, identificou -se que na organização estudada, em alguns momentos, os participantes vão em desencontro a essa cultura organizacional.

Essas relações dialéticas entre organização e colaborador transformam as histórias de vida de cada colaborador, construindo sua identidade pessoal e profissional e, conseqüentemente, suas posições dentro de um contexto determinado, no caso desta pesquisa, não são as políticas organizacionais que motivam a realização dos cursos, mas sim a identificação do colaborador com práticas coletivas de acordo com seus objetivos pessoais ou organizacionais, valores e significados construídos em suas experiências.

O método permitiu a análise de documentos, além de possibilitar o uso de entrevistas e cartas como instrumentos que mediaram a construção de conhecimento na interação entre o pesquisador e pesquisado, sendo considerados, então, importantes para a pesquisa, uma vez que oportunizaram materiais para a interpretação por meio de narrativas e argumentações na negociação de significados.

Identidade e posições são construídas no embate entre significados, gerando negociações. As ambivalências podem então ser dinamogênicas, pois na busca de compreensão faz-se necessário a resolução das crises, fomentando o desenvolvimento do indivíduo. Essas transformações impactam na construção de novos significados e posicionamentos de cada um, formando necessidades que resultarão em motivos, sendo necessárias ações. Na perspectiva de que as necessidades impulsionam o indivíduo a agir para satisfazê-las, visto que a necessidade é uma condição interna para a ação, e que não existe atividade sem motivo, buscamos contribuir para as interpretações sobre as necessidades quanto à qualificação pessoal e profissional.

Desta forma, para estudar seus motivos, foi necessário observar o contexto em que a atividade acontecia e os outros contextos que estavam inseridos, incluindo sua historicidade, pois para escolher se participam ou não dos cursos oferecidos para a formação continuada, os colaboradores agem de acordo com o ambiente que está inserido no momento e também de acordo com sua necessidade, seu motivo. Cada participante da pesquisa tramitou em diferentes posicionamentos, se posicionando de acordo com que os colegas, as políticas organizacionais, os gestores e o mercado de trabalho esperavam dele, mas também se posicionavam de acordo com o que esperavam de si mesmos. Eles diferiram entre si, pois o mesmo objeto, no caso a formação continuada utilizando a EaD, foi interpretado com diferentes ênfases de acordo com vivência e valores de cada participante, mas tendo os eixos Governança, Negócios e Suporte aos Negócios em comum, o que pode indicar que os mesmos problemas estão gerando busca de solução e compreensão de como interpretar a si, ao outro, à instituição, sendo mediadores centrais neste momento das entrevistas da construção de identidade profissional e pessoal. Neste sentido, somos sensíveis em considerar que as palavras só adquiriram sentido no contexto do discurso.

Os participantes também diferiram de si mesmos diante dos instrumentos utilizados para coleta de dados. Nas entrevistas, os discursos foram mais espontâneos, havendo mais críticas quanto ao modelo adotado pela organização, nas cartas foram mais comedidos, escreveram evitando sua exposição, assim como da organização. Observou-se nessa divergência as características pessoais, as funções assumidas e as diferentes formas que cada participante tem de posicionar a si, o outro e o mundo, que são posicionados de forma diferentes de acordo com o contexto que estão inseridos naquele momento.

Quando observada as políticas organizacionais, verificou-se que foi imposta uma capacitação para os colaboradores com o discurso que o acesso à informação é democrático, pois são oferecidos cursos a todos. Foi salientado pela organização que a participação dos colaboradores tem como objetivo melhorar os processos organizacionais, mas por trás dessa atividade há outra atividade, os colaboradores são posicionados como sendo os responsáveis para que a política educacional tenha êxito. A organização não considera a diversidade dos colaboradores, as diferentes condições de estudo, a não promoção de discussão e reflexividade dos conhecimentos para aplicabilidade dentro e fora da organização, ou seja, caso os cursos não sejam realizados, a responsabilidade é do colaborador e não das regras, TIC e cultura organizacional. Se eles fazem os cursos, os demais colaboradores e os gestores interpretarão sua trajetória profissional como exemplar, o posicionando como um colaborador comprometido com o sucesso da organização. Por outro lado, quando os cursos não são feitos, o colaborador é responsabilizado pelos baixos índices nos indicadores instituídos pelo Governo Federal e pela própria organização.

A UC divulga que o colaborador tem direitos e deveres para participar dos cursos oferecidos para, então, ser posicionado como colaborador interessado na construção do conhecimento. Ao mesmo tempo, cada colaborador também possui seus próprios direitos e deveres construídos na sua relação história presente-passado-futuro. Nesse momento de ambivalência entre a organização e o colaborador é gerada a crise e um processo de negociação que poderia ter como resultado dessa dialética a construção de novos significados, gerando novos motivos.

No entanto, os novos significados construídos sobre o processo da formação continuada utilizando a EaD não são analisados pela organização, tão pouco realizada a Gestão por Competência para identificar as necessidades quanto à qualificação pessoal e profissional em relação às competências e perfis pessoais e dos cargos. É nesse contexto de desconhecimento que é construído o processo de capacitação e promoção por merecimento, ocorrendo de forma obrigatória a participação dos colaboradores em determinados cursos, sendo esses cursos pertencentes ao processo de promoção, pois são pontuados de acordo com a carga horária cumprida.

Para realizar o processo de formação continuada baseado na Gestão por Competências, é necessário comparar o que o colaborador é com o que o requer, mapeando as competências dos profissionais e as funções existentes nas organizações, identificando previamente as competências necessárias para exercer aquelas funções que precisam ser preenchidas e as que já fazem parte das competências que os colaboradores conhecem e utilizam. É preciso observar as pessoas com base em sua individualidade, as necessidades da atuação reflexiva, crítica e criativa do cargo que ocupa ou ocupará, efetividade dos planos e as ações propostas e, se necessário, adequá-las, considerando o contexto, as regras e a trajetória de vida.

Não observar as competências existentes e as que precisam ser desenvolvidas prejudica a produção intelectual dos colaboradores e atuação profissional, não permitindo que dialoguem e discutam os conhecimentos e que negociem quando divergirem.

O motivo dos colaboradores em participar do processo de formação continuada também deve ser observado. Quando as necessidades individuais são tratadas de forma coletiva, o colaborador não se sente assistido nem participante da cultura organizacional. É possível observar essas consequências nas UC das grandes organizações, quando seus cursos são obrigatórios e são aplicados monologicamente, da mesma forma e didática para todos.

As narrativas dos participantes oportunizaram a análise de polifonias para cada participante entre eles e entre eles e os documentos institucionais, indicando que para os participantes, a formação continuada é importante para auxiliar as ações necessárias para o desempenho das atividades inerentes a sua função. A identidade e posições são construídas no embate entre significados, gerando negociações. As ambivalências podem então ser

dinamogênicas, pois na busca de compreensão faz-se necessário a resolução das crises que geram transformações. Essas transformações impactam na construção de novos significados e posicionamentos de cada um, por meio da produção de novas interpretações de si, do outro e do mundo, gerando modificações nos significados de posicionamentos e nos processos de identificação.

No entanto, não foi possível identificar como o conhecimento é construído tendo a EaD como ferramenta nesse processo, pois não previmos observar a interação dos colaboradores com os cursos oferecidos na UC, para verificarmos como não flexibilizam o diálogo e negociação entre os participantes.

Assim, sob a perspectiva dos colaboradores da organização frente às ações coletivas para a formação continuada utilizando processos mediados por tecnologias da EaD, em projeto de doutorado pretende-se identificar e interpretar os significados construídos pelos colaboradores em relação às políticas formais e informais e às transformações do conhecimento em um cronotopo no contexto organizacional. Serão consideradas políticas formais as ações mediadas pela EaD e informais a interação com o outro. Assim, deseja-se observar a interação dos colaboradores mediados por cursos em EaD e pelos demais colaboradores.

Sugere-se estudos sobre construção e compreensão da relação entre atividade, posicionamento e identidade, enfocando as atividades que estão por trás das atividades enunciadas e como as organizações posicionam seus colaboradores para a formação continuada, assim como estudos sobre a construção de significados mediados pelas TIC em outros contextos sócio históricos, uma vez que a formação continuada utilizando a EaD articulada à cultura com impacto nas interações entre a pessoa e o conhecimento, pessoa e ferramentas tecnológicas, pessoa e pessoa.

## Referências

- Abbey, E., & Valsiner, J. (2005) Emergence of meanings through ambivalence. *Forum: Qualitative Social Research*. V. 6, n. 1, art. 23, janeiro.
- Alves Filho, A., & Araújo, M. A. D. (2001). Um estudo da força motivacional dos colaboradores do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 2, 27-40.
- Aranha, M. L. de A., & Martins, M. H. P. (1991). *Temas de filosofia*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Moderna.
- Avelar, I. (2011). Sobre o conceito de cultura. *Revista Fórum*. Recuperado em 21 agosto, 2012 de <http://revistaforum.com.br/idelberavelar/2011/07/04/sobre-o-conceito-de-cultura/>.
- Bakhtin, M. M. (1981). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Editora Hucitec.
- \_\_\_\_\_. (1981). *Problemas da Poética de Dostoiévski*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Marxismo e filosofia da linguagem: Problemas fundamentais do Método Sociológico na Ciência da Linguagem*. 12ª edição. São Paulo: Editora Hucitec.
- Benjamin, W (1940). *Sobre o conceito da história*. In: \_\_\_\_\_. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- Biaggio, Â. M. B. (2009). *Psicologia do Desenvolvimento*. 21 ed. Petrópolis: Vozes.
- Beraldo, R. M. F. (2013). *Processo de desenvolvimento e formação de professores do ensino médio para o uso das novas tecnologias em práticas educativas*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Borges, F.T., Versuti, A. C., & Piovesan, A.F. (2012). Lorqueando: a literatura como vivência estética de si e do outro na educação à distância. *Revista Contrapontos - Eletrônica*, Vol. 12 - n. 3 - p. 341-349 / set-dez 2012.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1975). *A reprodução: elementos para uma teoria do ensino*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora.
- Bruner, J. (1997). *Atos de significação*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Caixeta, J. E. (2006). *Guardiã da memória: tecendo significações sobre si, suas fotografias e seus objetos*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Caixeta, J. E., & Barbato, S. (2004). Identidade Feminina – Um conceito complexo. *Paideia*, 14 (28), 211 -220.
- Canclini, N.G. (1995). *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Trad. Maurício Santana Dias e Javier Rapp. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ.
- \_\_\_\_\_. (1997). Culturas Híbridas y Estrategias Comunicacionales. *Estudios sobre las Culturas Contemporaneas*, junho, ano/vol. III, n5, p.109-128.
- \_\_\_\_\_. (2007). *A Globalização Imaginada*. Tradução Sérgio Molina. São Paulo: Iluminuras.
- Carlucci, A. P. (2008). *A relação trabalho-escola na narrativa de jovens: um estudo sobre significados e posicionamentos na transição para a vida adulta*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Carvalho, A. P. C. de. (2012). *Multiculturalismo e interculturalidade*. In: *Globalização, cultura e identidade – Série Temas Sociais Contemporâneos*. Curitiba: InterSaberes.
- Chauí, M. (2001). *Convite à filosofia*. 12ªed. 4ª impressão. São Paulo: Editora Ática.

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Connolly, K. J.; & Valsiner J. (2003). *Handbook of Developmental Psychology*. London: Sage.
- Costa, M. R. M. (2013). Polifonia como efeito de sentido: desdobramentos semióticos. *Casa*, v. 11, n.1.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*. n.24, p. 213-225.
- Ellsworth, P.C., & Scherer, K.R. (2003) Appraisal Processes in Emotion. In R. J. Davidson, H. Goldsmith, K. R. Scherer (Eds.). *Handbook of the Affective Sciences* (pp. 572-595). New York and Oxford: Oxford University Press.
- Fátima, C. R. de, & Silva, F. G. da. (2013). Desenvolvimento, aprendizagem e atividades lúdicas na concepção de Leontiev: contribuições para a educação física escolar. *Nuances: estudos sobre Educação*. Ano XIX, n. 25, v. 01, p. 126-146, jan./abr. 2013
- Fernyhough, C. (1996). The dialogic mind: A dialogic approach to the higher mental functions. *New Ideas in Psychol*, Vol. 14, No. 1, pp. 47-52.
- Ferreira, A. B. H. (1999). *Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa* (3a ed.rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Flick, U. (2003). Entrevista episódica. IN: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 114-136.
- Forcione, T. L. (2007). *Fatores que induzem a não participação em cursos oferecidos pela organização* (Monografia de graduação, Centro Universitário do Distrito Federal, Distrito Federal).
- Freire, P. (1979). *Educação como prática da liberdade*. 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra
- \_\_\_\_\_. (1983). *Pedagogia do Oprimido*. 13.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. Coleção O Mundo, Hoje,v.21.
- Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. IN: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 64 - 89.
- Hall, S. (2006). *A Identidade Cultural na Pós-modernidade*. 11ª Rio de Janeiro: Dp&a.
- Harré, R., & Gillett, G. (1994). *The Discursive Mind*. London: Sage.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D., & Sabat, S. R. (2009). Recent Advances in Positioning Theory. *Theory Psychology*, 19; 5.
- Harré, R., & Van Langenhove, L. (1999). The dynamics of social episodes. In: *Positioning theory: Moral contexts of intentional action* (pp.1-14). Oxford: Blackwell.
- \_\_\_\_\_. (1999). In: Harré, R., & Van Langenhove, L. (org.). *Positioning Theory*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Ilyenkov, E.V. (2007). On the Nature of Ability. *Journal of Russian and East European Psychology*, vol. 45, no. 4, July–August 2007, pp. 56–63.
- \_\_\_\_\_. (2007). A Contribution on the Question of the Concept of “Activity” and Its Significance for Pedagogy. *Journal of Russian and East European Psychology*, vol. 45, no. 4, July–August 2007, pp. 69–74.
- \_\_\_\_\_. (2007). Knowledge and thinking. *Journal of Russian and East European Psychology*, vol. 45, no. 4, July–August 2007, pp. 75–80.
- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of “culture”. *Culture Psychology*, 18:289.

- Johann, S.L. (2004). *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Kanaane, R. (2011). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Kuhn, T. S. (1975). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Lacombe, F. (2011). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- Laraia, R. B. (2009). *Cultura: um conceito antropológico*. 24ª Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Larosa Bondía, J. (2002). Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista brasileira de educação*, Jan/Fev/Mar/Abr, nº 19.
- Leontiev, A.N. (1978). *Atividade, Consciência e Personalidade*. Trad: Maria Silva Cintra Martins. Disponível em [https://www.marxists.org/portugues/leontiev/1978/activ\\_person/index.htm](https://www.marxists.org/portugues/leontiev/1978/activ_person/index.htm). Acessado em 07 de julho de 2013.
- \_\_\_\_\_. (1980). *Atividade e consciência*. In: Vilhena, V. M. (org.). *Práxis: a categoria materialista de prática social*. Volume II. Lisboa: Livros Horizonte, p. 49-77.
- Linell, P. (2003). What is dialogism? Aspects and elements of a dialogical approach to language, communication and cognition. *Department of Communication Studies*. Linköping University: Sweden.
- Marková, I. (2006). *Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente*. Petrópolis: Vozes
- Martins, H. H. T. de S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*. n.2, p. 289-300.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Marques, C. (2004). *Ensino a distância começou com cartas a agricultores*. Folha Online. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u396511.shtml>. Acesso em 24 de março de 2012.
- Maurer, A.M., & Silva, T. N. da. (2012). As micro e pequenas empresas socialmente responsáveis: uma aproximação entre a teoria dos stakeholders e o capital social. *Gestão.Org – Vol. 10, N.02* p.369 – 394, maio/ago.
- Melo, L. F. de. (2009). EaD e interatividade - conceitos em evolução. *Rumores - Revista de Comunicação, Linguagem e Mídias*, Vol. 2, No 3.
- Milkovich, G. T., & Boudreau J. W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mundim, A. P. F., & Ricardo, E. J. (2004). *Educação Corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Niskier, A. (2012, fevereiro, 11). Pedagonet: A ciência do futuro. *Caderno Opinião Correio Brasiliense*, p.25.
- Novos Olhares. (2006). Entrevista com Paulo Nassar, autor de *A comunicação organizacional na contemporaneidade*. *Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos – ECA/USP*. Edição 17.
- Oliveira, M. K. de. (2010). *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico*. 5ª Ed. São Paulo: Scipione.
- Oliveira, Z. M., Guanaes, C., & Costa, N. R. A. (2004). Discutindo o conceito de “jogos de papéis”: uma interface com a “teoria do posicionamento”. In: Rossetti-Ferreira, M. C., Amorim, K.,

- Silva, A.P., & Carvalho, A. M. (Org.). Redes de significações e o estudo do desenvolvimento humano. Porto Alegre: Artmed.
- Passerino, L. M. (2011). Indicadores de Inclusão Digital: uma análise dos multiletramentos propiciados em Redes Sociais Online a partir da ótica do posicionamento. *Quaestio*. Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, p. 7-32, Nov.
- Paula, L. S. B. de, & Oliveira, M. C. S. L. de. (2004). A motivação social nas interações escolares e o desenvolvimento de crianças surdas. *Rev. Bras. Ed. Esp.*, Marília, Mai.-Ago, v.10, n.2, p.183-198.
- Piovesan, A., & Borges, F. (2012). A construção da identidade docente na educação a distância a partir do uso de tecnologias para a criação de vídeos. *Interfaces Científicas – Educação*, Aracaju, v.01,n.01, p. 33-41.
- Piovesan, A. (2012). *O professor-ator: o impacto das tecnologias imagéticas na construção do ser professor da EaD*. Dissertação de mestrado, Universidade de Tiradentes, Aracajú, SE, Brasil.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, vol. 52, No. 2, 137–145.
- Pontelo, I., & Moreira, A. F. (2008). A teoria da atividade como referencial de análise de práticas educativas. *Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica*, 1. Belo Horizonte: CEFET.
- Rabelo, A. O. (2011). A importância da investigação narrativa na educação. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 32, n. 114, p. 171-188, jan.-mar.
- Rosa, A. (2007). Acts of psyche: actuations as synthesis of semiosis and action. Em J. Valsiner & A. Rosa (orgs). *Cambridge Handbook of sociocultural psychology*, pp. 205 – 238. Cambridge University Press.
- Rosa, A.; González, M. F.. & Barbato, S. (2009). Construyendo narraciones para dar sentido a experiencias vividas. Un estudio sobre las relaciones entre la forma de las narraciones y el posicionamiento personal. *Estudios de Psicología*, 30 (2), 231-259.
- Roth, W-M. (2004). Activity Theory and Education: an introduction. *Mind, Culture and Activity*, California, n. 11(1), 1-8.
- Sá-Silva, J.R., Almeida, C. D. de, & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*. n. 1.
- Santos, N.A.T.M. dos, & Nolasco, E.C. (2010). Cultura Local versus Cultura Global: o Glocal. *Raído*, 4, 7, 67-74.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnitman, D. F. (org.) (1996). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Seleme, R., & Stadler, H. (2010). *Controle da qualidade: as ferramentas essenciais*. 2ª Ed. Curitiba: Apex.
- Tello, S. P., Agurto, F., & Arteaga, C. (2013). Subjetividades frente al riesgo: um estudio em familias urbanas vulnerables. In: *Psicología, Sociedad y Equidad: Aportes y Desafios*. Claudia Zúñiga Rivas: Chile.
- Turkle, S. (1997). Multiple subjectivity and virtual community at the end of the Freudian century. *Sociological Inquiry*, 67:72–84. 5.
- Van Langenhove, L., & Harré, R. (1999). In: Harré, R., & Van Langenhove, L. (org.). *Positioning Theory*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Vieira, C. E. C., Barros, V. A., & Lima, F. P. A. (2007). Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 155-168, junho.

Vygotski, L.S. (1989). *Pensamento e da linguagem*. São Paulo: Martins Fontes.

Wallon, H. (2007). *Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil*. 16 ed. Petrópolis: Vozes

Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Zittoun, T., Mirza, N. M., & Perret-Clermont, A. (2007). Quando a cultura é considerada nas pesquisas em psicologia do desenvolvimento. *Educar*, n. 30, p. 65-76.

Zittoun, T., & Perret-Clermont, A. (2009). Four social psychological lenses for developmental psychology. *European Journal of Psychology of Educations*, v. XXIV, n.3, p. 387-403.

## Anexos

### Anexo 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto: Os diferentes significados da tomada de decisão para a formação continuada: um desafio para a Universidade Corporativa.

O objetivo desta pesquisa é analisar e compreender os significados dos fatores que influenciam a tomada de decisão dos colaboradores de organizações que possuam formação continuada utilizando a metodologia de Ensino a Distância.

O(a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a)

A sua participação será através de três entrevistas abertas semi-estruturadas e filmadas. Será garantido seu sigilo e os dados serão utilizados somente para análise e em momentos restritos de formação de outros pesquisadores. O local e a data serão combinados de acordo com sua comodidade. Informamos que o(a) Senhor(a) pode se recusar a responder (ou participar de qualquer procedimento) qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a). Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Instituição Universidade de Brasília podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do pesquisador.

Se o(a) Senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone para: Pesquisadora Thais Lanutti Forcione, no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília telefone (61) xxxx-xxxx.

Este projeto foi Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do indivíduo da pesquisa podem ser obtidos através do telefone: (61) xxxx-xxxx.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o indivíduo da pesquisa.

---

Assinatura do respondente

---

Pesquisador Responsável - Thais Lanutti Forcione

Brasília, 20 de dezembro de 2012