

**FABRIZIA ROSSETTI**

**TREINAMENTO COMPORTAMENTAL: CONCEPÇÕES DOS  
TRABALHADORES, GERENTES DE RH E CONSULTORES**

**Curitiba  
2004**

**FABRIZIA ROSSETTI**

**TREINAMENTO COMPORTAMENTAL: CONCEPÇÕES DOS  
TRABALHADORES, GERENTES DE RH E CONSULTORES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sociologia, do Programa de Pós Graduação em Sociologia, do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal do Paraná. Orientação :  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Benilde Maria Lenzi Motim

**Curitiba  
2004**

## **AGRADECIMENTO**

A minha mãe **Carmem**, eterna incentivadora e modelo de capacidade e perseverança.

À Prof. **Benilde** pela orientação, apoio e infinita paciência.

À Prof. **Silvia** e à Prof. **Yara** por suas inestimáveis contribuições na qualificação.

A todos os que colaboraram de diversos modos, cedendo o acesso a suas percepções individuais nas entrevistas.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>I ALIENAÇÃO, CONTROLE SOCIAL E DISCIPLINA NO TRABALHO..</b>	<b>14</b>
1.1 O Conceito de alienação em Marx.....	14
1.2 Controle social, disciplina e vigilância.....	16
1.3 Papéis sociais e jogo.....	21
1.4 Sofrimento no trabalho.....	28
<b>II TREINAMENTO COMO CONTROLE SOCIAL: HISTÓRICO E</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGIAS UTILIZADOS</b> .....	
2.1 Histórico do treinamento.....	31
2.2 Metodologias de treinamento comportamental.....	33
<b>III QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA: CONCEITOS,</b>	<b>40</b>
<b>DIFICULDADES E LIMITES E IMPLICAÇÕES NO TREINAMENTO</b> .....	
3.1 Qualificação: conceito e histórico.....	40
3.2 Competência e qualificação.....	42
3.3 Mutações do trabalho e a competência.....	45
<b>VI CONCEPÇÕES DOS TRABALHADORES: DADOS DA</b>	<b>49</b>
<b>PESQUISA</b> .....	
4.1 Gerências de Recursos Humanos.....	50
4.2 Consultores e instrutores de Recursos Humanos.....	58
4.3 Trabalhadores participantes dos cursos.....	78
4.4 Diferenças de concepção sobre o	94
treinamento.....	
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>104</b>
ANEXO 1 - Roteiro 1 – Gerências de recursos humanos.....	105
ANEXO 2 - Roteiro 2 – Trabalhadores participantes dos cursos.....	106
ANEXO 3 - Roteiro 3 – Consultores e instrutores de Recursos Humanos.....	107
ANEXO 4 - Quadro 29 – Objetivos dos cursos nas falas dos trabalhadores.....	108
ANEXO 5 - Quadro 30 – Os métodos dos cursos nas falas dos trabalhadores.....	109
ANEXO 6 - Quadro 31 – A avaliação nos cursos nas falas dos trabalhadores.....	110

## RESUMO

O tema deste trabalho é o treinamento, diferenciando o treinamento técnico do comportamental. Apresenta também o conceito de qualificação e competência no trabalho e analisa os conceitos de alienação, disciplina e controle social e sua expressão nos treinamentos. As percepções dos trabalhadores sobre o tema foram coletadas através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, aplicadas aos três tipos distintos de trabalhadores: gerentes de recursos humanos que contratam os treinamentos; instrutores ou consultores de recursos humanos que ministram os treinamentos e trabalhadores de nível médio que participam dos treinamentos. Da concepção desses trabalhadores foi possível identificar alguns desdobramentos do controle na empresa, como a responsabilização incentivada pelo treinamento comportamental, e a assunção de papéis a serem representados pelos trabalhadores. As diferenças de concepção entre os três tipos de trabalhadores sobre o tema da pesquisa evidenciaram as incoerências entre as exigências das empresas e a impossibilidades de satisfação dessas exigências por parte dos trabalhadores.

Palavras-chave : treinamento, treinamento comportamental, relações de trabalho

## ABSTRACT

Worker's perception about behavior training the object of this search is training, being distinguished technical training by behavior. Presents the qualification concept and work ability. Analyses the concepts of: alienation, discipline and social control and your expression in training. The worker's perceptions about this theme were collected through semi-structural interview, applied with human research managers, human research consultee and workers. With the worker's perception was possible to identify some kinds of control in the company, whaw the responsibility stimulatade by behavior training and position promotion to be represented by workers. The perception differences between three kinds of workers about the theme search made evidence incoherence between company request and possibilities of satisfactions of this requests considering the workers.

## INTRODUÇÃO

As mudanças velozes têm caracterizado o mundo, nessas últimas décadas, em vários aspectos, sobretudo no que diz respeito ao mundo da produção e do trabalho. A reestruturação produtiva pode ser entendida como uma das causas dessas mudanças. O fenômeno da reestruturação foi caracterizado pela alteração do modelo fordista para o modelo toyotista na produção. Essa mudança acontece, sobretudo, após a crise do petróleo, que desencadeou toda uma série de outras crises, a partir da década de 1970, culminando na diminuição dos lucros das empresas e no aumento da competitividade. Esse período histórico foi marcado pela busca de diversas soluções empresariais que pudessem fazer frente de modo conjuntural a um problema de ordem estrutural.

Inúmeras medidas foram tomadas nesse período, buscando-se uma solução que levasse as empresas a sobreviver. Mas foi a partir do exemplo da indústria japonesa Toyota, que se concebeu um dos principais modelos visando solucionar a crise. Foi criado um termo para se denominar essa nova modalidade na Administração, o toyotismo, em oposição e/ou complementação à antiga modalidade, o fordismo. Basicamente, esse modelo comportava a idéia da flexibilidade dos processos produtivos, eliminando estruturas hierárquicas, evitando o acúmulo de estoques e buscando o aproveitamento máximo do tempo. Um outro modo de se referir a esse processo é o enxugamento das organizações, ou seja, demissão de trabalhadores entre outros fatores considerados como custos desnecessários, mediante a terceirização dos serviços não diretamente relacionados à atividade fim da empresa (HARVEY, 1993; CASTEL, 1998).

No Brasil essas mudanças podem ser percebidas mais efetivamente a partir da década de 1990. Parte da indústria e do setor de serviços passaram a organizar-se de acordo com uma combinação de modelos de gestão inspirados no modelo japonês, na busca de maior competitividade.

Assim, aqui também pôde-se assistir a um “enxugamento” das empresas a partir das terceirizações, nas quais apenas os setores essenciais à sua atividade principal mantiveram-se

sob o controle direto da empresa, de modo que todas as outras etapas da produção e do fornecimento de serviços foram delegadas às empresas fornecedoras e terceirizadas. Esse tipo de organização pode ser caracterizado como firma rede e vai utilizar alguns dispositivos tecnológicos de gestão como o *just in time* (JIT), por exemplo, que dá suporte à produção enxuta, com a diminuição dos estoques e produção segundo a demanda.

Um processo de automação das linhas de produção, com a introdução de máquinas, robôs e sistemas informatizados no processo produtivo, foi realizado como forma de fazer frente às necessidades dos clientes-usuários e às demandas de competitividade no mercado. A automação, acreditava-se, poderia colocar o Brasil em outro patamar na divisão mundial do trabalho, mais vantajosa economicamente, do que a mera produção mecânica ou manualmente conduzida.

Esse processo de automação foi trazido para o Brasil por empresas multinacionais que se instalaram aqui, e não por um processo de desenvolvimento tecnológico próprio. Esse fator aumentou a dependência econômica do país e aprofundou seus laços com o que veio a ser chamado de globalização.

Essas mudanças na forma produtiva tiveram como principal fator motivador o aumento acirrado da concorrência. Foram buscadas inúmeras estratégias que permitiram uma produção no tempo exato e com diminuição dos custos, como forma de se manter competitivo no mercado global.

A reestruturação produtiva teve inúmeras conseqüências no que diz respeito às relações de trabalho. A primeira delas seria a questão do emprego: a decrescente demanda por mão de obra de um lado, e o aumento de sua oferta por outro aumentaram o desemprego. A segunda, seria a diminuição dos salários seguida da precarização e flexibilização dos contratos de trabalho. Por fim, mudanças no sistema previdenciário aconteceram como modo de desonerar o Estado.

Aos trabalhadores que sobreviveram a esse processo de perda das condições de relativa estabilidade em seus empregos, restou uma acomodação à competitividade imposta pelas empresas e pelo mercado. Esse trabalhador teve que se adaptar as condições de instabilidade e maior exigência e algumas ferramentas foram criadas para que isso acontecesse. Não se trata apenas de mudanças tecnológicas nas quais novas técnicas tornam esse ou aquele processo produtivo obsoleto, mas também de outras tecnologias que buscam

dar conta de outros aspectos do trabalho, passando mesmo por uma redefinição dos conceitos de trabalho e de trabalhador.

O modelo toyotista implantado parcialmente no Brasil, demanda um tipo de trabalhador identificado com os objetivos da empresa em níveis nunca antes pensados. A formação das chamadas equipes semi-autônomas em conjunto com o trabalho flexível vai gerar a responsabilização do trabalhador, frente às metas estabelecidas pela empresa. O compartilhamento, pela equipe, em relação aos eventos em seu trabalho se dá, de modo a causar grande pressão sobre todos os trabalhadores da equipe.

Além desses aspectos de pressão no trabalho, inerentes à empresa toyotista, existe a pressão do mercado de trabalho que, a partir da reestruturação produtiva e do enxugamento das empresas, provocou um aumento nos níveis de desemprego. Há uma grande quantidade de pessoas fazendo parte desse exército de reserva de mão de obra pressionando os que estão trabalhando a aceitar as pioradas condições de trabalho. Além disso, as garantias de trabalho, previdenciárias, típicas do período fordista, foram continuamente desmontadas, como forma de desonerar o estado de responsabilidades sociais.

Dentro desse contexto são marcantes as mudanças nas relações de trabalho e nas exigências que serão impostas ao trabalhador dentro desse novo mundo da produção. Para acompanhar tais mudanças, o trabalhador passou a ser cada vez mais exigido em outros aspectos de sua vida, que extrapolam o próprio trabalho, mas podem influenciar na realização do mesmo. Assim, a qualificação do trabalhador passa a ser cada vez mais enfatizada como um dos modos de aumentar a produção. Há o entendimento por parte das empresas que, atender às demandas relativas à competitividade passa também pela mudança do comportamento dos trabalhadores.

Conforme identificou Zarifian (2001), nessas transformações sofridas pelo trabalho surge uma nova lógica, a chamada lógica da competência. Ele observa que a flexibilização trouxe a necessidade de se valorizar outros tipos de competência por parte do trabalhador, como a iniciativa, por exemplo. As formas de gestão a partir do posto de trabalho se mostraram ineficientes em vista da imprevisibilidade das mudanças técnicas e econômicas. Percebe-se então, a emergência de um conjunto de ferramentas para a gestão dos chamados recursos humanos, no sentido de buscar o ensino e o aprendizado dessas competências que contribuiriam para o enfrentamento da competitividade.

Esse ensino e aprendizado de competências se traduz de modo concreto nas organizações, na oferta de cursos que foram denominados aqui, de treinamento comportamental, ou ainda cursos de caráter comportamental. Esse cursos passam a ser ministrados ou demandados pelos departamentos de recursos humanos. Essa denominação, treinamento comportamental, adotada neste trabalho, refere-se à forma como os entrevistados, envolvidos na pesquisa, referem-se a esse tipo de curso. Porém o treinamento chamado comportamental, ministrado pelos departamentos de recursos humanos, se aproxima mais do tipo de treinamento cognitivo conforme definição da Psicologia<sup>1</sup>. Decidiu-se manter aqui a denominação por treinamento comportamental para facilitar a identificação empírica do fenômeno analisado nesta dissertação.

Foi possível inferir que nas metodologias aplicadas nos referidos cursos está embutida a filosofia ou “cultura da empresa”. Esse aspecto ligado à “cultura da empresa” faz parte do discurso imposto aos trabalhadores e não se trata de um sistema cultural surgido da vivência do grupo. A “cultura da empresa” muitas vezes aparece escrita em placas espalhadas no espaço das organizações e impregna o ambiente de treinamento. Assim esse discurso traz exigências aos trabalhadores no sentido do comprometimento com os valores da empresa e responsabilização pelos eventos no trabalho. O discurso, nesse contexto, constitui um conjunto de valores, crenças e idéias da empresa com poder de convencimento sobre os trabalhadores que pode, também, ser enfatizado através dos treinamentos. O treinamento comportamental é analisado nesta pesquisa a partir das falas e da linguagem dos agentes, participantes dos cursos nos quais está embutido o discurso da empresa.

A preocupação deste estudo foi verificar os conflitos e as distâncias existentes no suposto aprendizado dessas competências por meio dos cursos e a concepção dos participantes sobre esse processo. As divergências e diferenças existentes entre a concepção das gerências de recursos humanos e a concepção dos próprios trabalhadores para os quais os cursos são ofertados, assim como a concepção daqueles que ministram os treinamentos, constituem-se o foco deste trabalho de pesquisa.

O aspecto norteador da pesquisa foi a caracterização do treinamento comportamental, identificado pela análise das diferenças de concepção dos três grupos mencionados acima,

---

<sup>1</sup> Há duas vertentes principais na Psicologia para se compreender os modelos de aprendizagem: o Modelo Behaviorista (ou comportamental) com foco principal no comportamento a ser observado e medido, necessitando de réplica científica e o Modelo Cognitivo, focado tanto em aspectos objetivos e comportamentais como em seus aspectos subjetivos, (FLEURY 2001).

contemplando aspectos da alienação, controle e vigilância exercidos pela empresa sobre o trabalhador. A vigilância pode servir ao controle para manter a disciplina e mudar comportamentos.

Assim o trabalho estrutura-se do seguinte modo: No capítulo um são discutidos o conceito de alienação em Marx, a disciplina e a vigilância em Foucault e o sofrimento no trabalho em Dejours, os papéis sociais em Berger e Luckmann e o jogo em Goffman, de modo a relacionar esses autores. Da diferença de concepção entre os grupos pesquisados foi possível identificar as incoerências na fala da empresa durante o treinamento comportamental. Esse tipo de treinamento em boa medida tem servido como disciplinador dos trabalhadores e como um método sutil de controle, no qual os indivíduos são forçados a assumir certos papéis no jogo da empresa de modo a manter sua posição e garantir sua sobrevivência material.

No capítulo dois discutem-se os diversos aspectos do treinamento de um modo geral e mais especificamente os tipos de treinamento que buscaram, ao longo do século XX, ensinar comportamentos e disciplinar atitudes nas empresas. Para tal, apresentou-se uma breve história do treinamento em suas origens militares e sua posterior aplicação no espaço da empresa. Também são abordadas nesse capítulo algumas das técnicas e metodologias de treinamento comportamental, tais como as dinâmicas de grupo, que serão úteis para a compreensão das percepções dos grupos focados nesta pesquisa.

No capítulo três o conceito de qualificação e sua inserção no modelo da gestão de competências é abordado no sentido de se compreender a proposta dessa nova lógica dentro das empresas. A evolução no conceito de qualificação é fundamental neste trabalho, bem como a mudança nos conteúdos das qualificações a partir dos postos de trabalho e do trabalhador com múltiplas competências. Algumas dessas competências são buscadas por meio de treinamentos e, portanto, é válido aqui estudar seu conceito para identificar as diferenças entre qualificação e as práticas de treinamento.

Os cursos de aperfeiçoamento de caráter comportamental fazem parte desse corpo de práticas empresariais, denominado qualificação, dentro das organizações. Esse conceito tem sido utilizado não só por sociólogos, mas também por psicólogos e pelos setores de treinamento das organizações, de modo que cabe entendê-lo nos diversos contextos. Ou seja, como foi concebida e como é entendida atualmente a questão da qualificação do trabalhador.

Já a questão da competência expõe o que seria essa nova lógica, assim chamada por Zarifian (2001), vista tanto pelo campo de conhecimento da administração como pela

sociologia. O surgimento desse novo aspecto como um desdobramento da qualificação constitui-se em elemento esclarecedor no que diz respeito aos cursos de caráter comportamental.

No capítulo quatro, são apresentados e analisados os dados recolhidos nesta pesquisa, subdivididos em três itens relacionados segundo os grupos pesquisados: gerentes de recursos humanos, consultores e instrutores de recursos humanos e trabalhadores participantes dos cursos. As entrevistas realizadas com cada uma dessas categorias de trabalhadores são analisadas separadamente, de modo a identificar as percepções dos grupos e as diferenças entre eles. Dessas diferenças pode-se identificar os aspectos subjacentes que evidenciam a alienação, o controle e vigilância, o sofrimento, o exercício de papéis e a participação em jogos, conforme entendidos nesta pesquisa e explicitados no capítulo um.

Para a realização da presente pesquisa, optou-se por buscar os sujeitos de algum modo envolvidos com o treinamento comportamental. Como o principal objetivo é identificar as formas de controle presentes no treinamento comportamental, esse se tornou objeto desta dissertação. Assim os sujeitos envolvidos nesses treinamentos foram identificados como pertencendo a três categorias diferentes: os gerentes de recursos humanos que contratam e planejam o treinamento em geral e também o treinamento comportamental, os consultores e/ou instrutores de recursos humanos que ministram os treinamentos a pedido dos gerentes e, por fim, os trabalhadores que participam, voluntariamente ou não, nos treinamentos.

A pesquisa é organizada visando a buscar as percepções sobre os cursos comportamentais dos três grupos mencionados e foi realizada mediante o uso de entrevistas, com roteiro semi-estruturado. Essas entrevistas foram feitas no período de setembro de 2003 a março de 2004, em Curitiba e na Região Metropolitana.

A escolha dos indivíduos a serem entrevistados para a pesquisa se deu somente com pessoas que, de algum modo, tivessem participado de treinamentos comportamentais, seja, como contratantes, ministrantes ou alunos dos referidos cursos. As entrevistas não se restringiram a empresas de um determinado setor. Foram entrevistados gerentes de recursos humanos de diversos tipos de organizações, do setor industrial, do setor de serviços, bem como do setor bancário. Os consultores de recursos humanos também tiveram origens profissionais diversas e os trabalhadores foram selecionados em virtude de já terem participado de algum curso que tivesse caráter comportamental.

Desse modo foi possível identificar, ao longo desta pesquisa, que as empresas, visando a um aumento de sua produtividade e lucratividade, lançam mão de estratégias como os cursos comportamentais de um modo geral. O principal objetivo desses cursos seria o de capacitar trabalhadores para serem, não apenas técnicos capazes de realizar suas tarefas, mas também, pessoas com atitudes consideradas adequadas e produtivas. Essa adequação das pessoas aos objetivos da empresa se dá por meio do controle, da vigilância e imposição de uma determinada linguagem aos trabalhadores. Os cursos de caráter comportamental, dentre outros instrumentos, serviriam a essa adaptação dos trabalhadores às formas de organização do trabalho atuais.

# I ALIENAÇÃO, CONTROLE SOCIAL E DISCIPLINA

## 1.1 O conceito de alienação para Marx

O conceito de alienação aparece nas obras chamadas de juventude de Marx. Nos Manuscritos econômico-filosóficos, a palavra alemã mais frequentemente traduzida para alienação – *Entfremdung* – aparece diversas vezes. Já em *O Capital*, a palavra praticamente não aparece, porém a idéia subsiste no texto de diversas maneiras.

A alienação, para Marx, seria uma das características típicas de uma formação social específica – o capitalismo. Dentro do sistema capitalista, o homem encontra-se privado do seu ser. Essa privação do próprio ser teria origem na divisão do trabalho, na propriedade privada dos bens de produção e no distanciamento do trabalhador em relação à mercadoria ou produto de seu trabalho.

No sistema capitalista o trabalhador estaria desumanizado e essa desumanização seria resultado do próprio desenvolvimento do capitalismo, pois o trabalhador se encontra despojado do produto do seu trabalho e do sentido do seu trabalho.

Para Marx o que distingue o homem e o torna homem é o trabalho. A noção de trabalho em Marx gerou inúmeras controvérsias posteriores, pois ela se restringe ao trabalho de transformação da matéria prima. De qualquer modo, o trabalho humaniza o homem quando o coloca em contato com o produto de seu trabalho. Na sociedade capitalista o este estaria desumanizado pela excessiva especialização e pela divisão do trabalho. As condições inadequadas de trabalho desumanizam o homem e, portanto, o tornam alienado.

Marx foi sociólogo, historiador, filósofo e economista e dentro de sua vasta obra é possível encontrar diversas explicações, tentativas de explicação e contradições sobre aspectos econômicos e análises históricas. Porém existem algumas idéias gerais que podem ser encontradas em seu pensamento como um todo que dão uma certa idéia de unidade da obra de Marx. Uma dessas idéias de unidade podem ajudar a entender melhor o processo de alienação na teoria marxiana. Além dessa idéia geral que se pode tirar da teoria marxista é possível salientar alguns aspectos mais específicos no que concerne o conceito de alienação.

A propriedade privada dos bens de produção é para Marx a origem da exploração capitalista e, da exploração, deriva a alienação. Percebe-se que os homens fazem a história, mas sem o saberem e não como a querem, eles criam mecanismos e formas de organização

nas quais se perdem, de modo que uns exploram e outros são explorados, sem que esse tenha sido seu real objetivo inicial sugerindo uma alienação que não atinge apenas aos trabalhadores.

A exploração leva à alienação, por meio da divisão do trabalho, mutila e aliena o trabalhador. Na teoria de Marx o lucro advém do aumento da mais valia, do aumento da taxa de exploração, de modo que, quanto mais durar o trabalho do trabalhador pelo mesmo salário ou quanto maior for sua produtividade, maior será o lucro. Nesse mecanismo a divisão do trabalho mutiladora poderá aumentar a produtividade e será utilizada de modo a aumentar o lucro, aumentando também a exploração e a alienação. Assim, a raiz da alienação é sempre econômica.

O modo de suprimir a alienação seria a supressão da propriedade privada dos bens de produção, pois ela coloca alguns indivíduos a serviço de outros, leva à exploração dos trabalhadores e interdita aos empresários o trabalho para a coletividade, pois, de acordo com Marx, esses estariam trabalhando não para o fornecimento de mercadoria de acordo com a demanda da sociedade, mas para o aumento do lucro (ARON, 1997).

Assim a alienação em Marx (2004) está presente em sua teoria nos Manuscritos econômico-filosóficos, donde se destaca que o produto do trabalho está alienado do trabalhador, que não se reconhece nele.

O próprio trabalhador se transforma numa mercadoria, na medida em que é reificado. Ele não pode ser vendedor livre de sua força de trabalho, mas é forçado pelas condições miseráveis do capitalismo a fazê-lo. Por fim, o produto do trabalho opõe-se ao produtor como um ser estranho, independente do produtor (MARX, 2004).

A apropriação aparece como alienação, pois a propriedade privada material é a expressão material da vida humana alienada. O trabalhador está alienado em relação ao produto do seu trabalho, ainda, pois os resultados do trabalho são a escassez para o trabalhador e o produto não é seu, pertence a outrem.

Assim o trabalhador está alienado no processo da produção. Na atividade produtiva, ele, o trabalhador, não se afirma no trabalho, mas nega-se, esgota-se, arruína-se física e espiritualmente, seu trabalho não é voluntário, mas forçado pelas necessidades.

Mas a alienação pode ser também do homem em relação ao homem, pois os homens estão alienados dos outros e do mesmo modo alienados da vida humana. O ser estranho a quem pertence o trabalho e o produto desse trabalho é o próprio homem. Homem este, distinto

do trabalhador. Para Marx, a relação do homem com ele mesmo só é real e objetiva por meio da sua relação com outros homens. Desse modo alienação é o que “[...]cria o domínio daquele que não produz sobre a produção e o respectivo produto” (MARX, 2004, 119). A propriedade privada é a causa e conseqüência necessárias do trabalho alienado.

A alienação é ainda provocada pela falta de consciência de classe, na qual o trabalhador não se enxerga entre seus pares, para com isso, poder lutar no sentido de modificar as condições injustas às quais é submetido.

Para fins deste trabalho o conceito de alienação, conforme visto em Marx, é de especial interesse, na medida em que permeia todas as relações de trabalho constituídas dentro do sistema capitalista. O treinamento comportamental é hoje parte integrante das derivações sofridas pelo sistema capitalista ao longo dos últimos dois séculos. De modo que o aspecto da alienação aqui ressaltado é o da alienação do homem em relação ao produto ou ao resultado de seu trabalho. O treinamento comportamental por vezes resulta em fins diferentes daqueles intencionados no trabalho, tais como o desemprego e a escassez e ainda pode resultar no aumento da produtividade que não retorna ao trabalhador. Assim, a alienação é entendida como o desejar determinados fins para determinados trabalhos e atingir fins diferentes, quando não contrario àquela intenção inicial.

## **1.2 Controle social, disciplina e vigilância**

Uma das instâncias que foi o controle social exercido durante os treinamentos. A vigilância permitida viabilizada pelos treinamentos e a disciplina imposta e tornada clara a todos os participantes são um aspecto importante a se observar. Assim, este item procura deslindar alguns pontos da obra de Foucault, para se identificar o controle social em suas subdimensões de vigilância e disciplina.

Na obra *Vigiar e punir*, Foucault (1987) apresenta o desenvolvimento das prisões em uma trajetória histórica. Ele percebe diversos aspectos da disciplina como fundamentais na formação dos indivíduos, que vão além do controle da linguagem. Ao analisar a história da violência nas prisões, o autor observa um contínuo redirecionamento da aplicação das penas aos considerados culpados, no sentido de se desviar dos corpos dos condenados para outras instâncias, que passariam até pela sua readequação à sociedade através do controle social.

Foucault vai observar ainda os desdobramentos do poder na sociedade, enxergando as relações de poder perpassando todos os aspectos da vida social. Um exemplo disso é a crescente disciplinarização e docilização dos corpos. Fala também da eficácia a ser desenvolvida nos corpos e na predominância dos exercícios de modo a se obter, com mais refinamento do que na escravidão, que os corpos operem da maneira como se quer e na velocidade que se quer.

O autor também vê nas instituições disciplinadoras e em suas estratégias mais do que uma solidariedade do funcionamento, mas a coerência de determinadas táticas. Vai chamar a atenção para aquilo que poderia ser considerado como detalhe para localizar os aspectos ocultos nos treinamentos militares, religiosos e fabris.

Para construir essa busca do detalhe assevera questões como a distribuição dos corpos no espaço como meio de se atingir a disciplina. Esses procedimentos podem ser conhecidos como o quadriculamento dos espaços a serem ocupados e o estabelecimento de filas para se controlar melhor e localizar os indivíduos, facilitando o trabalho de inspeção. Tal distribuição rigorosa dos indivíduos no espaço religioso, militar, da prisão ou da escola facilitaria a localização de cada indivíduo e anularia o efeito desregulador dos espaços desordenados nos quais os indivíduos poderiam estar em contato uns com os outros. Faz parte da disciplina o isolamento de cada indivíduo dentro de um determinado espaço.

É notável que nessa disposição por filas e lugares determinados os indivíduos não têm um valor próprio, pois seu valor é definido pelo lugar que ocupam na fila ou no quadriculado, de modo que esses se tornam intercambiáveis.

Foucault observa certos aspectos como o controle do horário e do tempo necessários à realização de cada tarefa, como fundamentais ao controle e à docilização dos corpos. Esses corpos disciplinados poderiam atingir a eficiência mais facilmente, buscando-se ainda sua relação com os objetos a serem manipulados, como no caso do exército, por exemplo.

A disciplina pode ser uma forma de poder sobre corpos de operários, religiosos, escolares ou soldados. A obediência aos processos disciplinados é mais importante do que o produto derivado desse processo. Nessa escalada da disciplinarização observada a partir do século XVII, percebe-se que a rapidez é valorizada como uma virtude. Desse modo, na escola, por exemplo, muito mais importante do que os conteúdos aprendidos é o aprendizado da própria disciplina, o acostumar o corpo dos aprendizes ao controle e ao trabalho.

Assim, na escola, fraciona-se o aprendizado em séries de tempos e habilidades correspondentes a cada tempo, de modo a classificar os aprendizes numa escala evolutiva. Tal organização do tempo e do espaço escolar tem por finalidade controlar de modo mais eficaz a coletividade dos escolares. Por outro lado, essa divisão por séries permite a constante caracterização dos indivíduos através da coerção imposta pelo treinamento.

Há evidências de que a disciplina assim conduzida produziria uma individualidade caracterizada pela repartição espacial, pela taxonomia das atividades, pelo controle do tempo e pela composição de forças obtidas no conjunto dos indivíduos agindo disciplinarmente (FOUCAULT, 1987).

A disciplina produz indivíduos como objetos e como instrumentos do exercício do poder disciplinar. Para que tal se efetue é fundamental que a vigilância hierárquica atue, mas não apenas essa forma de vigilância. Essa atuação acontece, segundo o autor a partir da organização geométrica dos indivíduos no espaço, permitindo o olhar, que deve ver, sem ser visto. Tais olhares podem ser identificados na construção das cidades operárias e mesmo no arranjo da arquitetura das prisões e escolas. Essa vigilância permitida pelo olhar tem ainda como característica o fato de que todos podem vigiar uns aos outros, não só os supervisores ou intermediários.

Ao falar do panoptismo, alguns dos aspectos do poder disciplinar ficam mais claros em Foucault (1987). A disseminação do poder e da vigilância pode ser ilustrada pelo esquema panóptico.

Esse esquema propõe uma solução arquitetural, aparentemente técnica apenas, mas que marca um outro tipo de sociedade. Bentham (2000, 18) teria proposto um tipo de construção que pudesse ser adaptada aos mais diversos fins dos quais partilhassem as diversas instituições: prisões, fábricas, hospitais, conventos. Ela seria constituída de um anel com várias celas dispostas na circunferência, nas quais ficariam instalados os presos, os alunos, ou os doentes, e uma torre central com janelas para todas as celas, na qual ficaria instalado o supervisor.

No esquema panóptico pode-se identificar a opressiva sensação da possibilidade de ser vigiado o tempo todo. Possibilidade apenas, pois o olhar era de quem estava no centro da torre em direção às várias células, não podendo os ocupantes das células ver quem os vigiava. “Ver sem ser visto” e ainda estar sujeito à invisibilidade lateral, sujeitava os indivíduos a serem objeto de uma informação, mas nunca sujeitos de uma comunicação. Assim, essa visibilidade

poderia funcionar como uma armadilha. Por fim a vigilância era permanente em seus efeitos, ainda que descontínua em sua ação, ou seja, talvez os indivíduos pudessem não estar sendo vistos em um dado momento, mas teriam constantemente a sensação e certeza de que poderiam ser vistos.

Esse esquema proposto por Bentham permitia que se julgasse continuamente os indivíduos submetidos a ele, mas os próprios guardas poderiam também ser, por esse sistema, submetidos à inspeção. Esse dispositivo arquitetural poderia ainda gerar comprometimento por parte dos supervisores, na medida em que seu fim estava também ligado ao fim dos internados em casos emergenciais

No esquema panóptico está em vigor um novo princípio, que torna desnecessária a valorização do corpo material do emanante do poder, inaugurando um poder relacional e múltiplo, assegurado pelos dispositivos de disciplina, gerando uma nova “anatomia política” (FOUCAULT 1987). A sociedade disciplinar vai se tornar uma fórmula geral, porém com aspectos menos visíveis e mais profundos.

Esses aspectos acima fazem crescer a velocidade dos movimentos que transformam os indivíduos em indivíduos úteis. A atenção aos detalhes é realizada pelos minuciosos registros e relatórios que permeiam a fiscalização dessa utilidade, formando um material documental complexo e denso sobre toda a sociedade.

A disciplina é uma tecnologia a serviço do poder, pois assegura uma distribuição infinitesimal das relações de poder (FOUCAULT, 1987). Por outro lado, esse poder disciplinar visa não apenas à ordenação das multiplicidades, mas tornar o exercício do poder o menos custoso possível, e maximizar os efeitos desse poder, fazendo crescer a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema.

O autor observa ainda que algumas razões conjunturais permitiram a expansão desse poder, tais como a explosão demográfica e o próprio crescimento do aparelho de produção. Essa sociedade de vigilância constante permitiu ainda que se substituísse o princípio da violência, tal como vigorava na idade Média, pelo princípio da suavidade. De fato, esse poder é exercido da forma mais discreta possível, na medida em que as formas violentas de sujeição foram substituídas por uma tecnologia minuciosa e calculada da sujeição.

A modalidade panóptica do poder não é independente, apesar de não estar na dependência direta das grandes instituições jurídico-políticas. Mas ela se espalha e hierarquiza

através de sistemas de micropoder inigualitários e assimétricos, num todo de técnicas físico-políticas dos processos panópticos.

Por fim, a racionalização do trabalho aconteceu em função dessa tecnologia panóptica, apesar de não tão celebrada no mundo do trabalho quanto em outros ramos da sociedade.

Assim, entende-se nesta pesquisa que a compreensão da modalidade panóptica de poder, em suas dimensões de vigilância e disciplina, são formas de controle social que, através da introjeção da consciência sobre a possibilidade de ser vigiado, exercem o controle sobre o indivíduo. Essas formas de controle social se materializam nos treinamentos comportamentais, na medida em que estes são uma oportunidade de ver o trabalhador em situações diferenciadas e através desse olhar exercer o controle e a disciplinarização desse trabalhador. Aqui, a modalidade panóptica seria uma das formas de introjeção do controle e do auto-controle nos trabalhadores, pela aparente suavidade de um treinamento composto de técnicas lúdicas, palestras edificantes e mostra de filmes com moral salutar. Na própria forma como são dispostos fisicamente os participantes durante os cursos, em círculo, estaria presente a possibilidade de um tipo de controle no qual todos olham todos e todos sabem que podem ser objeto do olhar dos outros.

Vale ressaltar ainda que nesses cursos são realizados minuciosos relatórios por cada participante, pelo instrutor que ministra o curso e pelas gerências de recursos humanos. Todos avaliam uns aos outros e são também avaliados, em constantes formulários que circulam antes e após os cursos.

Porém parece existir, no que diz respeito a essa aparente flexibilização das disciplinas, uma espécie de dissonância. Essa dissonância pode ser sugerida na medida em que a organização anuncia certas formas de gestão menos rígidas, entretanto o que se observa são outras formas camufladas ou detalhadas de fiscalização e cobrança. Os trabalhadores podem não ser demandados em função de sua postura corporal ou velocidade de movimentos diretamente por seus supervisores, mas as metas a serem cumpridas realizam esse controle e os disciplinam para que trabalhem mais rápido.

O compartilhamento dessas metas com a equipe de trabalhadores finaliza essa forma de disciplina e controle. O sucesso e o fracasso são compartilhados pelo grupo de trabalho de modo que não há necessidade de um supervisor direto, pois todos se vigiam para que todos atinjam a meta. É como se o “ver sem ser visto” e “estar sendo visto” sem saber exatamente

por quem e quando, fosse levado ao seu máximo pela introdução de um controle rígido no interior de cada indivíduo e de cada grupo de indivíduos.

### 1.3 Papéis sociais e jogo

O conceito de papéis sociais conforme apresentado por Berger e Luckmann (1985) foi de utilidade na concepção da linguagem das fontes desta pesquisa. Na obra *A construção social da realidade* os autores se debruçam sobre a sociologia do conhecimento e discutem a linguagem como modo de apreensão da realidade, da assunção de papéis e de formas de controle.

A apreensão da realidade cotidiana, feita através da linguagem utilizada na vida cotidiana, fornece continuamente as necessárias objetivações e determina a ordem em que essas adquirem sentido quando a vida cotidiana ganha significado para os indivíduos. A realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade.

A realidade social da vida cotidiana é portanto apreendida num contínuo de tipificações que se vão tornando progressivamente anônimas à medida que se distanciam do “aqui e agora” da situação face a face. Esse processo se dá ao longo da chamada socialização primária.

Os autores observam ainda que a expressividade humana é capaz de objetivações através da linguagem. Um aspecto da objetivação é a significação, isto é, a produção humana de sinais. Um sinal pode distinguir-se de outras objetivações por sua intenção explícita de servir de índice de significados subjetivos. (BERGER; LUCKMANN, 1985: 55).

“A transmissão do significado de uma instituição baseia-se no reconhecimento social dessa instituição como solução ‘permanente’ de um problema permanente da coletividade dada” (BERGER; LUCKMANN, 1985, 98). Os atores potenciais dessas ações institucionalizadas devem tomar conhecimento sistematicamente desses significados em um processo educacional. Esses significados sociais devem ser impressos de modo poderoso e inesquecível nos indivíduos, podendo receber reforços ao longo do tempo e ser simplificados em fórmulas que facilitem sua memorização. Desse modo toda transmissão de significados institucionais implica, obviamente, processos de controle e legitimação.

As origens das ordens institucionais consistem na tipificação dos desempenhos de um indivíduo e dos demais indivíduos, não apenas ações, mas formas de ação. A tipificação das formas de ação requerem um sentido objetivo que por sua vez exige uma objetivação lingüística.

Os papéis correspondem a tipos de atores, nos quais a construção de tipologias dos papéis é um correlato necessário da institucionalização da conduta. As instituições incorporam-se à experiência do indivíduo por meio de papéis. Há padrões de desempenho de papéis que são acessíveis a todos os membros de uma sociedade. Esses padrões de desempenho podem servir como controle. Toda conduta institucionalizada envolve certo número de papéis, assim os papéis participam do caráter controlador da institucionalização. Todo papel incorpora uma cosmovisão (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Há uma terapêutica para cuidar dos desvios das definições “oficiais” da realidade a partir da criação de um corpo conceitual que reforce os papéis a serem desempenhados ou explique esses desvios e sustentem as realidades ameaçadas.

Na chamada socialização secundária, o indivíduo vai adquirir um novo vocabulário e interiorizar um campo semântico que estructure as rotinas de uma atividade institucionalizada. Nessa socialização secundária o indivíduo não precisa se deixar levar de modo tão absoluto pelas concepções da realidade que lhe são apresentadas, como na socialização primária. É curioso notar que nos treinamentos que buscam mudar radicalmente a concepção de vida dos indivíduos a serem socializados secundariamente, busca-se uma identificação com contextos infantis ou maternos. Outro aspecto, quando há discordância entre a socialização primária e a secundária é que o indivíduo “veste” o papel, ou seja, não adota a outra realidade que lhe é apresentada mas veste-a para determinadas finalidades. O mundo institucional está repleto dessas manobras e os indivíduos podem ainda representar o que se “supõe” que sejam (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Desse modo, é possível pensar o conceito de papéis sociais aliado ao processo educador e “adestrador” proposto nos treinamentos comportamentais. Esse tipo de treinamento de algum modo busca apresentar aos treinados uma outra concepção da realidade, através da apresentação de um novo campo semântico e redefinição de papéis para que esses se submetam ao controle da empresa sobre suas condutas. Aos indivíduos sujeitados a essa outra forma de socialização resta internalizar esse novo papel social que lhe é apresentado, ou rejeitá-lo intimamente, mas “aparentar” a aceitação do papel.

Na obra *Perspectivas sociológicas* Berger (1986) menciona os códigos de comportamentos como elementos constitutivos do pertencimento a um grupo. Ampliando essa idéia, a perspectiva sociológica se debruça sobre a área de investigação do controle social. Sem ele nenhum tipo de sociedade poderia existir, de modo que o controle é usado para acertar a posição de membros da sociedade que escapem às explicações gerais.

É importante que todos os indivíduos de uma sociedade ou grupo saibam que as formas de controle existem. Esse saber é mais eficiente do que ver sua forma prática de atuação. Há uma influência inibidora de comportamentos diferentes ao se tomar conhecimento da disponibilidade dos meios de violência que poderão vir a ser usados. Berger (1986) menciona o ridículo e a difamação como meios sutis do grupo controlar o indivíduo, que no fundo muda suas posições iniciais para se adaptar ao grupo, e por ele ser aceito. Esse controle acontece de modo diferente no trabalho, no qual diversas formas de atuação dos trabalhadores pode ser objeto de controle, seja apresentado em seu momento de contratação ou mesmo no processo de admissão e reforçado por sua própria vontade ao longo de sua permanência na empresa.

O jogo de papéis sociais é também um aspecto apontado por Berger. Esse jogo se dá ao se assumir os próprios papéis que já foram pré-estabelecidos antes que os indivíduos nascessem. Assim, esse jogo se reveste de um caráter de instituição, está institucionalizado, ou seja, tinha pré-existência em relação ao indivíduo e muito provavelmente continuará existindo após a finitude desse. Além disso, esse jogo não pode ser modificado pela vontade de apenas um indivíduo. Durkheim (1999) deixa clara a prevalência da sociedade sobre o indivíduo, e considera a sociedade de modo objetivo e externo ao indivíduo, exercendo coerção sobre o mesmo. Uma dessas formas de coerção pode ser identificada na forma do jogo.

Para a existência da sociedade é necessário que os indivíduos exerçam seus papéis e haja uma relativa correspondência entre esses papéis, de modo a criar uma certa satisfação das expectativas sociais ao se exercer esses papéis. Essa reciprocidade no exercício dos papéis já havia sido mencionada por Weber (1991) ao aludir à possibilidade dos indivíduos de compreender interpretativamente as ações dos outros. Ações essas orientadas por um sentido, sem necessariamente serem capazes de produzir uma ação análoga.

O indivíduo deve ser capaz de desempenhar um determinado papel e conhecer o roteiro deste, mas isso não significa que ele apenas conheça-o e os comportamentos esperados

para esse papel. Há uma relação recíproca entre exercer este papel e sentir a emoção esperada e expressada nesse papel. O autor chega a afirmar que é difícil fingir nesse mundo, na medida em que as pessoas incorporam os papéis que desempenham (BERGER, 1986).

Assim, se nenhum outro modo de exercer controle é tão eficiente como o controle da linguagem, certamente esse é um dos aspectos que puderam ser notados no treinamento comportamental. Ao assumir um determinado papel, os agentes pesquisados se expressavam dentro da linguagem, e mais especificamente da fala que se esperava para esse papel.

Dentro das empresas, assim como em qualquer instituição, os papéis são exercitados por meio do uso da linguagem, da qual um dos aspectos é a fala, que foi analisada nesta pesquisa. Desse modo entende-se aqui, para fins de análise da fala das fontes pesquisadas, que o conceito de papéis sociais são as condutas que os indivíduos assumem em determinados momentos de suas vidas como forma de garantir seu pertencimento a determinado grupo, do qual depende parte de seus interesses naquele momento. O modo de compreender a assunção ou não desses papéis que foi utilizada aqui é a análise da fala dos agentes pesquisados.

Esses aspectos do papel social são cruciais ao se enxergar o treinamento comportamental sob o ângulo de um treinamento para se assumir determinado papel. Os submetidos a tais cursos têm, em alguma medida, conhecimento de que estão assumindo relativamente esse papel, os outros agentes envolvidos no treinamento também exercem um papel nesse jogo e têm graus variados de consciência sobre os exercício dos papéis que representam.

Já o autor Goffman (1974), em sua obra *Manicômios, prisões e conventos*, analisou minuciosamente a caracterização das instituições totais. Nessas instituições há a existência de uma série de princípios de vigilância e inspeção. Também aparecem nessa obra alguns aspectos sobre o assumir papéis e o jogo de papéis.

Na pesquisa aqui desenvolvida não se pode falar em instituições totais. Os agentes pesquisados não eram internados e as empresas às quais estavam ligados não eram passíveis de aproximação da tipologia das instituições totais descritas por Goffman. Porém, a análise de tal obra foi válida na medida em que serviu para esclarecer alguns aspectos do jogo e das tentativas de mortificação e ataque ao eu, que alguns dos treinamentos descritos aqui apresentam. Alguns treinamentos, que são chamados de “imersão”, ou que envolvam “técnicas de imersão” tiveram características semelhantes ao mundo do internado, desde a própria admissão do indivíduo a ser treinado e sua conduta no decorrer do treinamento.

Assim, é de modo relativizado, mas indispensável, que são vistos os conceitos e categorias apresentados por Goffman (1974).

Ao se referir às instituições totais, o mesmo autor opta por uma abordagem na qual identifica certas solidariedades e interdependências entre os sujeitos dentro das instituições totais. Assim, ele trata do mundo do internado esclarecendo o processo de mortificação que acompanha sua admissão; do mundo da equipe dirigente que zela pela vida e pelo controle do internado, e por fim das cerimônias que põem em contato a instituição total e o mundo externo, e servem para algumas inversões temporárias de papéis dentro da instituição.

O internado chega às instituições totais com alguma concepção prévia do que é tolerável, porém, na medida em que sua admissão na instituição ocorre, ele passa por um processo, descrito por Goffman (1974), como mortificação. As instituições não promovem uma assimilação ou uma aculturação, mas utilizam-se da tensão entre o mundo doméstico e institucional para manter o controle sobre o internado. A barreira entre o mundo externo e o mundo da instituição serve como mutilação do eu do internado, pois ele estará dentro da instituição despojado de seus papéis anteriores ao internamento. Essa “morte civil” acontece, inclusive, pela retirada de seus documentos pessoais e pelo impedimento ou pela declaração de incapacidade.

O momento da internação tem ainda o objetivo de levar o internado à obediência. Há a perda de seu nome, transformando-o em um número, e outros aspectos do ritual de “boas vindas” aprofundam esse processo, de modo que ele, ao chegar na instituição, se vê com o status mais baixo do grupo. Além desses aspectos, a perda de suas propriedades e uma série de indignidades pelas quais é obrigado a passar aprofunda o ataque à identidade do internado. Essas indignidades podem ser exemplificadas pela violação aos territórios do seu eu, como ter que usar banheiros de portas abertas, comer com colher, ter aspectos de seu passado revelados aos olhos de todos, tocar em coisas sujas e ainda partilhar do espaço em promiscuidade com os outros internados, por exemplo. Na instituição total, o contato com pessoas de faixas etárias diferentes, etnias diferentes é forçado de modo a se violar essas identidades. Além disso, a correspondência dos internados sofre censura e acontecem estímulos à exposição das relações interpessoais que ocorram dentro da instituição (GOFFMAN, 1977).

Essas diversas formas de desfiguração e profanação fazem o internado perder o sentido simbólico de suas concepções anteriores. Ele não tem como se defender desses

ataques ao seu eu de modo usual como faria fora da instituição e não consegue estabelecer uma relação de distância das situações mortificantes de seu eu.

As defesas usuais contra os ataques ao eu, que são usadas no mundo civil, podem, dentro da instituição, servir de base para novos ataques, gerando o que Goffman chama de circuito. Numa instituição total violenta-se toda a autonomia da ação visto que todos os pormenores da vida do internado são controlados de modo externo à sua pessoa. A autoridade se dirige contra aspectos da conduta do internado no que diz respeito a roupas, comportamentos, maneiras, além de ser submetido ao processo de arregimentação, que consiste em ter que realizar atividades em uníssono com outros internados. (GOFFMAN, 1974)

A autoridade escalonada e os regulamentos difusos de uma instituição total levam o internado a um estado permanente de angústia e medo de incorrer em desobediência. Os internados estão em um estado crônico de evitamento de problemas, sacrificando para isso até alguns aspectos de suas possíveis relações com os outros internados (GOFFMAN, 1974). A autonomia do internado é ainda atacada pelo fato de que ele não é considerado como alguém capaz de elaborar respostas adequadas individualmente para as situações de sua vida, mas é submetido pela obrigação de dar respostas estereotipadas, que são esperadas dele.

Dentro da instituição o internado convive com uma série de regras, algumas explícitas e outras implícitas. Essas regras se organizam como um sistema de privilégios, dentro do qual ele se reorganiza pessoalmente. Esses privilégios são obtidos em troca da obediência e o não receber castigos também pode se constituir num privilégio obtido pela obediência. Além do conhecimento dessas “regras da casa” (GOFFMAN, 1974), o internado toma ciência de uma espécie de gíria da casa, conhecendo os funcionários e suas posições, bem como um conjunto de lendas sobre a instituição na qual se encontra e sobre outras semelhantes.

Existem alguns modos dos internados se adaptarem à sua situação. Uma delas é a técnica de afastamento da situação, levando à alienação de tipo psicológico, na qual o indivíduo se distancia da realidade, alienando-se dela como modo de proteger-se da mesma. Em alguns casos essa técnica pode ser irreversível, levando o internado a uma dissociação de sua realidade. Outra técnica de adaptação é a de negar-se a cooperar, desobedecendo sistematicamente. Essa técnica pode render bastante atenção ao internado durante algum tempo, mas costuma ser abandonada e não perdura por toda a internação. Outra forma de adaptação é alimentar a idéia de que a internação naquela instituição é a melhor coisa que já

lhe aconteceu. E por fim fazer o jogo do internado perfeito, que constitui em assumir a visão da equipe dirigente como certa. De um modo geral, os internados utilizam uma combinação oportunista dessas várias técnicas (GOFFMAN 1974).

O tempo passado dentro da instituição é entendido pelo internado como um tempo tirado de sua vida, uma espécie de hiato em sua existência, de modo que esse tempo morto deve ser despendido de modo a passar logo. Esse tempo então é gasto com jogos, distrações, vícios, que em seu excesso são coibidos pela equipe dirigente, pois nada, a não ser a instituição, deve tomar conta da vida do internado. O trabalho dentro das instituições tem um papel contraditório. Muitas vezes os internados são obrigados a tarefas inúteis e outras vezes realizam tarefas por serem essas uma demanda da própria instituição, mas são transferidas ao internado como sendo parte de seu tratamento (GOFFMAN 1974).

Em sua obra, pode-se observar na descrição das instituições totais um processo que nega a autonomia dos indivíduos como modo de controlá-los dentro da instituição. A permissão para alguma autonomia pode ser vista como um privilégio concedido a alguns. Ele menciona ainda, nos manicômios, a presença de “terapias de grupo” e “autogoverno” como modos de se conseguir mais comprometimento do internado com a instituição, por passar algum tempo em um espaço “não-estruturado”, no qual sua responsabilidade individual possa ser cobrada. (GOFFMAN 1974).

Nos cursos de aperfeiçoamento de caráter comportamental, analisados nesta pesquisa, são abundantes as metodologias comentadas por Goffman, e com mesmo objetivo, qual seja: permitir ao trabalhador, estando em um ambiente aparentemente livre de supervisões, falar sobre suas dificuldades no trabalho de modo a gerar o subproduto da maior responsabilidade com a instituição, no caso, a empresa. Essas características de responsabilização e autonomia seriam, inclusive uma das competências desejadas pelas empresa e descritas por Zarifian (2001). Cabe questionar se a metodologia deve ser posta em questão ou seus objetivos. Aparentemente tanto nas instituições totais como nas empresas a possibilidade de melhor controlar e comprometer o indivíduo com a instituição é o que leva a tal autonomia aparente, ou simulada, dessas metodologias.

Assim Goffman é mencionado nesta pesquisa, pois permite compreender alguns dos aspectos propostos para a análise das instituições totais, e tais aspectos parecem guardar algumas semelhanças com as práticas de treinamento.

Nos cursos de aperfeiçoamento de caráter comportamental pode-se perceber, sem dúvida, um tipo de fala estereotipada que reflete certos valores da empresa repassados aos funcionários. Esses não são obrigados nas instituições a utilizar essas expressões estereotipadas como os internados de instituições totais, porém a ameaça do desemprego os fazem participar dessa forma de linguagem como modo de garantir seu pertencimento à instituição e, conseqüentemente, sua sobrevivência no mundo do trabalho.

A fala dos dirigentes de recursos humanos, bem como dos instrutores dos cursos e por fim dos trabalhadores foi analisada no sentido de se identificar através delas a ocorrência desse tipo de controle da linguagem e suas modalidades.

#### **1.4 Sofrimento no trabalho**

Finalmente, em Dejours (1992), tem-se a análise do que ele vai inicialmente chamar psicopatologia do trabalho na obra, *A Loucura do trabalho*, mudando essa denominação posteriormente para psicodinâmica do trabalho, na obra *A banalização da injustiça social*. O tema central é o estudo clínico e teórico das patologias mentais decorrentes do trabalho. Na sua pesquisa a questão do sofrimento ocupa um lugar privilegiado e o autor demonstra o quanto o sofrimento está ligado às condições de trabalho e, em muitos casos, como esse sofrimento pode ser buscado pelos indivíduos que trabalham transformando-o ou subvertendo-o em prazer na medida em que os que não trabalham adoecem, mental e fisicamente, com mais frequência.

Dentro do aspecto do controle social, o autor analisa inúmeros exemplos ligados ao trabalho na França, evidenciando como o controle é exercido nas linhas de produção e no setor de serviços de modo a se extrair o máximo dos trabalhadores. Entretanto, assevera que esse controle tem um elemento de perversidade a mais no que toca a exploração do sofrimento e da ansiedade decorrentes do trabalho para o aumento da produtividade. (DEJOURS, 1992).

Na obra *A banalização da injustiça social*, o autor demonstra como a banalização da relações brutais no trabalho, motivadas pelo aumento do desemprego, tem se tornado crescente nas organizações. A ameaça constante de demissão tem feito os trabalhadores aceitarem condições de trabalho impensáveis até quinze anos atrás. O esvaziamento dos sindicatos, motivado por seu abandono das questões da subjetividade para privilegiar as

questões da coletividade, deixaram livre o espaço para a influência dos novos modelos de gestão, oriundos da reestruturação produtiva.

Nesses novos modelos de gestão enfatiza-se a questão da disciplina como sendo fundamental para o bom funcionamento da organização. Entretanto, Dejours vai observar que, ao contrário do que se pensa, a obediência, a estritos procedimentos e regras nas organizações fariam simplesmente com que as mesmas não funcionassem. Foucault observava que a consciência da constante vigilância e o medo das punições e das humilhações decorrentes dessas funcionavam de modo a controlar os indivíduos, fazendo-os observar as regras e procedimentos. Dejours vai perceber, no que ele chama de “zelo” dos trabalhadores, um aspecto subliminar a essa observância dos procedimentos. Ele identifica que as organizações são colocadas em funcionamento exatamente pelo saber-fazer dos trabalhadores que vai além das regras e procedimentos e muitas vezes contra essas regras e procedimentos. Assim, em Dejours, o controle acontece através do medo do desemprego, levando os indivíduos a fazerem mais do que estão sendo pagos para fazer, mesmo que isso implique em burlar as regras em nome da eficiência, chamando a isso de pressão para trabalhar mal. O controle sobre o próprio trabalho parece estar internalizado e entranhado no trabalhador de tal modo que alguns tipos de controle deixaram de ser usados e os trabalhadores continuam a fazer o máximo e não reclamam mais: “ o ‘auto-controle’ à japonesa constitui um acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação auto administrado, o qual supera em muito os desempenhos disciplinares que se podiam obter pelos antigos meios convencionais de controle” DEJOURS (2001, 49).

O medo das demissões funciona para controlar de modo muito efetivo o comportamento dos trabalhadores nas organizações e os leva a entrar numa busca frenética para estar à altura das exigências do mercado, que passam pelo ritmo de trabalho, dinamismo, qualificação constante e busca de informações. Nessas condições, o trabalho adquire a dinâmica de realização do ego, através do reconhecimento que nunca é satisfatório.

Ainda, o mesmo autor observa que todos esses aspectos do trabalho e das relações que se desenrolam dentro das organizações são negados, assim como o sofrimento é negado. O indivíduo nega em diversos níveis, que a pressão para buscar dentro de sua própria inventividade, uma solução para problemas que são estruturais às organizações cause frustração e sofrimento em virtude do medo da punição e da busca do difícil reconhecimento.

Finalmente, em Dejours, é possível identificar menções ao discurso do departamento de recursos humanos nas organizações, departamento esse em boa parte responsável pelos cursos e treinamentos que são objeto desta pesquisa. Certamente esses cursos contribuem para estimular o medo das demissões através da exigência de mais competências dos trabalhadores. O autor observa a discrepância entre os discursos dos gerentes e dos operadores sobre a realidade de seu trabalho, de modo que é válido perguntar as discrepâncias e distâncias no discurso dos que ministram os cursos de aperfeiçoamento de caráter comportamental. Esses cursos podem ser espaços para o questionamento dos processos nas empresas ou apenas espaços para os momentos de doutrinação e otimismo visando a entoar os refrões da moda sobre qualidade de vida e satisfação no trabalho.

O autor acima observa que nas organizações os trabalhadores muitas vezes sabem o que fazer e têm uma representação de como seria o ideal no trabalho, entretanto, “colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonham informações, prejudicando assim a cooperação etc.” (DEJOURS, 2001, 52). Pode-se perguntar se aqui estaria uma das motivações das gerências e direção das empresas em solicitar os treinamentos e o quanto tais treinamentos poderiam ser apenas máscaras para essa realidade.

Assim, nesta pesquisa, a dimensão do sofrimento no trabalho é entendida como uma das conseqüências e causa das exigências frustrantes nunca cumpridas feitas pela empresa ao trabalhador. A compreensão desse tipo de sofrimento é válida na medida em que o treinamento comportamental é um veículo para se fazer essas exigências e conferir o cumprimento ou não das mesmas. Esse sofrimento foi relatado nesta pesquisa por parte de todos os três grupos pesquisados como sendo comum ao seu trabalho e aparentemente necessário para a realização do mesmo.

## II TREINAMENTO: HISTÓRICO E METODOLOGIAS

### 2.1 Histórico do treinamento

Para a compreensão do tema proposto nessa dissertação é necessário fazer um breve histórico do treinamento em geral, aproximando-se do treinamento aqui chamado de comportamental. Assim algumas das formas de treinamento já experimentadas historicamente serão mencionadas, de modo a se obter um panorama das técnicas de treinamento e seu uso nas empresas. As variadas formas de treinamento foram se diversificando e se complexificando de modo a se adaptar frente a necessidades diferentes. Assim, se num momento inicial o treinamento tinha por objetivo ensinar determinados conhecimentos de ordem prática, hoje tem um significado completamente diferente.

Treinar indivíduos para que esses desempenhem suas atividades a partir de critérios preestabelecidos é prática que evoluiu com o próprio desenvolvimento do trabalho sistematizado. As técnicas de treinamento foram criadas e adaptadas ao longo dos séculos em função das mudanças na natureza e na forma organizacionais.

As primeiras formas de treinamento, existentes desde a Antigüidade, eram marcadas pela predominância do treinamento no trabalho, ou seja, o indivíduo a ser treinado ficava em contato direto com o indivíduo que detinha o conhecimento e, através da observação deste, no próprio local de realização do trabalho, adquiria o conhecimento. Essa forma de treinamento é muito simples e utilizada até hoje, na medida em que é possível aprender a partir da observação do que os outros fazem.

Um modo mais complexo e ritualizado desse tipo de aprendizagem surge no fim da Idade Média, nas Corporações de Ofício. O sistema funcionava de modo que os artesãos ensinavam seus aprendizes durante um tempo que podia variar de quatro a dez anos, e após isso o aprendiz poderia ser admitido com um *status* diferente na corporação. Esse tipo de treinamento, em termos de método, seguia os mesmos procedimentos do treinamento por observação da Antigüidade, porém a diferença residia em uma certa detenção privilegiada dos conhecimentos a serem transmitidos. Não eram todos os indivíduos que podiam ser admitidos como aprendizes, e nem todos recebiam autorização para fazer parte das Corporações como artesãos depois de completado seu treinamento.

Até o século XVIII esse esquema de treinamento esteve em vigor e, é válido ressaltar, que o treinamento até aqui tinha por principal objetivo a transmissão de conhecimentos técnicos e práticos. Os aspectos além da técnica não eram levados em consideração como parte do treinamento, a não ser como uma extensão da disciplina a que estavam sujeitos os aprendizes.

Vale ressaltar novamente a observação de Foucault, de que a disciplina opera sobre corpos de operários, escolares e soldados, de modo que a obediência aos processos disciplinadores é muito mais importante do que os conteúdos aprendidos. É o aprendizado da própria disciplina, o acostumar o corpo dos aprendizes aos controles e ao trabalho.

A disciplina passou a ser uma preocupação que foi preenchida pelo treinamento, que levava em consideração os aspectos de adestramento. Ao longo do século XVIII e XIX a ênfase do treinamento foi a de habituar, acostumar os treinados, através de estímulos externos, ao que se desejava obter deles, seja como escolares, operários ou soldados.

Assim, as funções adestradoras dos treinamentos têm sua origem principalmente no tipo militar e serão, no início da revolução industrial, transpostas para o ambiente da fábrica. Algumas expressões desse período dão a idéia de se referir aos trabalhadores como um exército produtivo que pudesse ser treinado para o trabalho. Esse treinamento implicava em conhecer minimamente as técnicas para operar as máquinas e aceitar a disciplina do trabalho, imposta através da velocidade e produtividade.

No início da Revolução Industrial, sobretudo, foi grande a necessidade de se ter trabalhadores capacitados e adestrados para o trabalho com as máquinas. Nesse período houve uma sistematização do treinamento, pois a lógica de muitos desses trabalhadores era uma lógica camponesa e, portanto, diferente da lógica da fábrica. Essa sistematização do treinamento contribuiu para que se obtivessem resultados com as fábricas nas primeiras décadas da Revolução Industrial.

No século XX, os trabalhos de Skinner (1974) e o conceito de behaviorismo com sua proposta psicopedagógica foram utilizados, na medida em que ofereciam respostas sobre a natureza da aprendizagem de comportamentos, interpretada pelos departamentos de treinamento como facilitadora da aquisição dos comportamentos desejáveis, identificados na análise funcional. Skinner propôs a utilização de instrumentos para ensinar, de forma a diminuir as dificuldades associadas ao atendimento a um grande número de alunos.

Programas lineares foram desenvolvidos, os quais poderiam ser acompanhados pela própria máquina, por meio de avaliações sistemáticas de reforço.

A utilização de teorias da Administração no século XX também contribuiu para mudanças nos tipos de treinamento. Dois aspectos se tornam fundamentais. O primeiro foi o tipo de treinamento por simulação, utilizado até hoje, que consiste em ensinar através do uso de um ambiente que se parece ao máximo com o ambiente real nos quais os conhecimentos serão aplicados. No caso das empresas, esse tipo de treinamento pode ser custoso, pois demanda a construção de um espaço específico apenas para o aprendizado e tem uma eficiência limitada.

O segundo aspecto se deve à aplicação da psicologia social no espaço da empresa e da descoberta de outros aspectos, além dos técnicos, que influenciam o treinamento e a produtividade no espaço da empresa. Passa a surgir, no espaço da empresa, a necessidade de treinar o trabalhador não apenas nos aspectos técnicos e científicos, na sua habilidade tipicamente produtiva, mas também capacitando-o para adquirir o que será chamado de “habilidades relacionais”.

Esse contexto trouxe para os trabalhadores algumas conseqüências como a mudança no padrão de cobranças em relação a seu trabalho. Se as empresas estão dispostas a capacitá-lo para determinadas competências, também irão exigir que o trabalhador demonstre essas competências.

## **2.2 Metodologias de treinamento**

A relação entre a Administração e a Psicologia no espaço da empresa foi muito forte ao longo do século XX e se mantém no século XXI. Essa ligação foi crucial para o desenvolvimento do treinamento e chega a ter conseqüências no mundo além da empresa, como o meio escolar, por exemplo.

Dessa ligação surgiram inúmeras técnicas e metodologias de treinamento que visavam a tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito com seu próprio trabalho. São inúmeras as metodologias que se poderia arrolar no âmbito desta dissertação, porém mencionam-se

apenas algumas das principais de modo a se ter um panorama geral das muitas técnicas de treinamentos que estão sendo chamadas aqui de treinamento comportamental.

Pode-se falar no surgimento de uma tecnologia do comportamento, aplicada à administração das empresas. Um dos momentos de expansão dessa tecnologia foi a partir da Segunda Guerra Mundial, quando se passou a delinear novos campos de pesquisa derivados da Psicologia, que debruçavam especificamente sobre o fenômeno dos grupos e das tarefas produzidas por grupos.

O trabalho já era compreendido evidentemente como uma tarefa de grupo, na qual os trabalhadores estavam em contato uns com os outros e que a qualidade de suas relações poderia afetar a produtividade. Assim, pode-se notar os estudos realizados por Bion, (1975), ainda na década de 1940 com grupos em um hospital militar durante a Segunda Guerra Mundial. Bion continuou esses estudos na Clínica Tavistock, em Londres, onde desenvolveu a teoria da distinção entre “grupo de trabalho” e “grupo de pressupostos básicos”, que segundo o autor, trabalham em dois níveis: aquilo que é percebido pelos participantes do grupo de modo consciente e, portanto contribui para a correta realização da tarefa, seja ela qual for; e aquilo que não é percebido pelos participantes do grupo, pois se trata dos aspectos inconscientes dos indivíduos que formam o grupo, mas que influenciam na tarefa. Esses aspectos inconscientes que dificultam a realização das tarefas são classificados como sendo de “resistência”, “luta” e “fuga” da tarefa.

A partir das experiências de Bion com os grupos nos hospitais militares, a concepção de que havia aspectos psicológicos e inconscientes que influenciavam nas realizações de trabalho de grupos se disseminou e outras pesquisas passaram a ser feitas nesse campo.

O primeiro a estabelecer grupos de pesquisa nessa área foi Lewin (1989), em 1945. Foi Lewin que generalizou a expressão dinâmica de grupo, realizando experiências que deram origem aos grupos de treinamento. A ênfase em treinamentos em grupo e voltada para processos de grupo passa a fazer parte da preocupação das empresas que desejam que alguns dos resultados dessas pesquisas no campo da Psicologia possa ser aplicado de modo favorável na produtividade de seus trabalhadores.

No Brasil é possível perceber a penetração de tais metodologias a partir de 1948. Nesse ano, Pierre Weil veio ao Brasil, a convite do SENAC, e aplicou experimentos com grupos no Banco da Lavoura de Minas Gerais, utilizando-se da metodologia de Kurt Lewin. Outro precursor do trabalho com grupos com o objetivo de treinamento no Brasil foi

Moscovici (1965), que publicou o estudo Laboratório de sensibilidade, preconizando o uso de um ambiente protegido para o desenvolvimento das competências interpessoais no qual houvesse abertura entre os participantes.

Assim, em 1983, foi fundada em Porto Alegre a SBDG Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, que tem o objetivo de aprofundar os estudos e a capacitação de profissionais para o trabalho com grupos, tendo ou não o objetivo de treinamento.

Tal quadro, combinando fatores econômicos, administrativos e educacionais, permitiu o florescimento de inúmeros treinamentos dentro das organizações baseados, nos pressupostos da psicologia social e da dinâmica dos grupos. É necessário ressaltar que esses treinamentos são diferentes dos treinamentos técnicos e se utilizam de técnicas diversas para se atingir objetivos de mudança de atitude dos trabalhadores.

Sinteticamente o objetivo de tais treinamentos seria aumentar a produtividade dos funcionários através da integração das instâncias emocionais às instâncias da tarefa, partindo-se do pressuposto de que a produtividade não estaria relacionada apenas aos aspectos técnicos da produção, mas também à atitude relacional dos trabalhadores. O processo produtivo é considerado uma tarefa de grupo, de maneira tal que as relações no grupo afetam a qualidade e a quantidade da produção.

De um modo geral esses cursos irão utilizar-se de um mosaico de técnicas oriundas da Psicologia, tais como a própria dinâmica dos grupos que visa a integrar os grupos de qualquer espécie, inclusive os de trabalho e treinamento em suas instâncias de cumprimento de tarefas de modo cooperativo (MOSCOVICI,1965).

Da dinâmica dos grupos derivaram inúmeros tipos de treinamento chamados pelo departamento de recursos humanos de “formação de equipes” e ainda alguns treinamentos exclusivos para formação de lideranças dentro das organizações. Tais treinamentos se organizam com uma metodologia que tende para o lúdico e o simulacional de modo a suscitar nos participantes determinadas respostas que possam ser trabalhadas e melhoradas a partir do treinamento.

Além desses treinamentos há uma ampla gama de outros que se utilizam da forma simulacional de treinamento, no qual basicamente o participante é convidado a se imaginar no ambiente real de trabalho e agir de modos diversos dos quais faria tradicionalmente de maneira a aprender comportamentos diferentes com resultados diferentes.

Por fim, a Análise transaccional de Berne (1974), disseminada no Brasil por Krausz (1999), é um modo de compreensão do ser humano e de sua relação com o outro através dos mecanismos da comunicação que o auto-definem e definem ao outro. O “jogo” nessa teoria faz parte dos aspectos inconscientes do indivíduo de modo que a teoria tem sido utilizada com fins de treinamento em algumas organizações.

Uma variante desses treinamentos é o chamado “jogo de empresas”, que é também um tipo de treinamento que se utiliza do ambiente simulacional como os demais já citados, porém nesse tipo de treinamento há o foco para se treinar apenas os gerentes das empresas e num clima de alta competitividade. Esse tipo de treinamento raramente é utilizado com fim cooperativo e tem uma tendência a implementar entre os gerentes o espírito competitivo entre os vários departamentos das empresas e entre as empresas e as demais empresas concorrentes (BOOG, 1994).

Além desses métodos já citados, é relevante observar os treinamentos exclusivos para os trabalhadores de vendas das empresas que tiveram seu treinamento baseado em técnicas motivacionais oriundas dos Estados Unidos. Esse tipo de treinamento não é considerado como um curso, em verdade, mas normalmente acontece como uma grande palestra na qual técnicas de auditório são usadas com o fito de empolgar os participantes a aderir aos objetivos da empresa. Tais palestras motivacionais não se prendem a qualquer corpo específico de conhecimentos, mas são utilizadas largamente em treinamentos, às vezes combinadas com outras técnicas. É usual começar os treinamentos de outros tipos com esse tipo de palestra, que dura no máximo sessenta minutos e tem estrutura semelhante a de um *talk-show* (BOOG, 1994).

Alguns desses treinamentos tem sua base teórica, supostamente, advinda da psicossociologia. Enriquez (2000, 11) comenta esse aspecto em seu texto Vida psíquica e organização. O autor analisa algumas das formas de internalização da imagem que a organização tem de si, na vida psíquica e no imaginário dos sujeitos. Foge ao objetivo dessa pesquisa, no entanto, analisar todos os aspectos presentes na obra de Enriquez, porém, nesse texto o autor dá alguns indicativos que podem ser valiosos para se conhecer as origens psicossociológicas de algumas práticas nas organizações e estabelecer relações entre as mesmas e os objetivos do treinamento.

Os experimentos de Mayo são lembrados por Enriquez como fundamentais para se admitir as instâncias afetivas que influenciam no trabalho. Essa concepção de Mayo pode ser

vista como um contraponto da visão racional do trabalho, conforme preconizada pela lógica taylorista/fordista.

A psicossociologia, difundida por Lewin, estaria preocupada em estudar os bloqueios que impedem os indivíduos de “cooperar serenamente para um objetivo comum” (ENRIQUEZ, 2000, 14). E Moreno cuida também dos conflitos através da sociometria, do psicodrama e do sociodrama. O objetivo principal é o mesmo, fazer com que os indivíduos aprendam a viver juntos e cooperando entre si, numa espécie de “democracia sem violência” (ENRIQUEZ, idem, 14).

Não há espaço aqui para aprofundar cada uma dessas vertentes da psicossociologia em sua conceituação e variedade teórica, porém é válido notar que no texto esses conceitos servirão de base para que a empresa busque o que ela chamou de psicologização dos problemas, buscando a responsabilização e a culpabilidade dos indivíduos frente aos sucessos e fracassos da organização (ENRIQUEZ, 2000).

Outro ponto a mencionar é a idéia de que os espaços entre a organização e o indivíduo possam ser diluídos de modo que haja identidade entre os objetivos do indivíduo e da organização. Como se a prosperidade da organização pudesse depender da prosperidade dos indivíduos que a constituem, e ainda, que todos os indivíduos são importantes para a organização. (ENRIQUEZ, 2000: 20). Por fim, o autor afirma que as práticas feitas em nome da psicossociologia invertem por completo sua lógica interna e que, efetivamente, de participativas elas só mantêm o nome.

Os treinamentos mencionados até o momento foram chamados de comportamentais, porém é necessário fazer uma distinção das denominações desses treinamentos. Para a Psicologia, o treinamento comportamental é algo diferente do mencionado até aqui. Segundo Fleury (2001), há duas vertentes para se compreender os modelos de aprendizagem: o Modelo Behaviorista (ou comportamental) que teria como foco principal o comportamento a ser observado e medido, necessitando de mensurabilidade e réplica científica, e o Modelo Cognitivo, que estaria focado tanto em aspectos objetivos e comportamentais, como em seus aspectos subjetivos. Esse tipo de treinamento estaria interessado nas percepções dos indivíduos, em suas crenças e valores e de que modo esses aspectos influenciam em sua apreensão da realidade.

Assim, o correto, tecnicamente, seria mencionar os treinamentos descritos até aqui como treinamentos de tipo cognitivo, entretanto, a expressão “treinamento comportamental”

foi muito difundida nos manuais de treinamento e no linguajar dos envolvidos nesta pesquisa, que se referiram, no momento das entrevistas, sobretudo aos treinamentos como sendo “comportamentais”. Dessa maneira, optou-se por manter o modo como os gerentes de recursos humanos, consultores e instrutores e trabalhadores se referiram ao objeto desta pesquisa.

Outro aspecto a ser ressaltado, finalmente, é o surgimento de um diversificado linguajar nas empresas para se referir aos departamentos de recursos humanos. Essas mudanças de denominação dos departamentos evidenciam uma tentativa de suavizar alguns aspectos típicos da administração racional das pessoas e contêm alguns elementos dissimuladores. Essa dissimulação acompanha temporalmente a evolução dos treinamentos comportamentais, ou seja, na medida em que os treinamentos comportamentais foram crescendo dentro das empresas, também houve paralelamente inúmeras tentativas de se referir de modo diferente aos departamentos de recursos humanos que os promoviam.

Algumas dessas expressões podem ser brevemente citadas: “administração de pessoas”, “gestão de pessoas”, “fator humano”, “gestão de talentos”, “gestão de competências”, “treinamento e desenvolvimento”. Outras expressam conceitos mais complexos envolvendo a aprendizagem nas empresas e, em consequência, resultando em treinamentos, tais como “empresas que aprendem”, “era do conhecimento”, “era da informação”, “retenção de talentos” e “educação corporativa”.

Ao longo deste trabalho foi possível entrar em contato, através das entrevistas e de material sobre recursos humanos, com diversas dessas expressões. Não cabe aqui explicitar o que cada uma delas significa no contexto empresarial, mas vale mencionar o quanto essa mudança taxonômica no fenômeno da administração evidencia uma tentativa de mudar expressões que pudessem ser carregadas de elementos negativos com os quais os trabalhadores não se identificassem e com isso se sentissem desvalorizados. Esses modismos de expressão encontram, é óbvio, críticos dentro da própria Administração, porém se disseminam de modo muito rápido nos meios não-acadêmicos. Aqui utilizar-se-á de duas das expressões mais antigas para se referir aos departamentos da empresa que cuidam das questões relativas à administração dos trabalhadores: departamento de recursos humanos ou simplesmente recursos humanos. A expressão já foi muito criticada por estar tratando o trabalhador, um ser humano por excelência, apenas como um recurso. Porém a prática

demonstra que as mudanças nas denominações dos departamentos em nada mudaram a condição do trabalhador frente ao capital.

### **III QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA: CONCEITOS, DIFICULDADES E LIMITES**

#### **3.1 Qualificação : conceito e histórico**

A preocupação com qualificação surgiu na França nos anos 50, Friedmann (1951) preocupado com a Sociologia do Trabalho, formula pela primeira vez a tese da polarização da qualificação, ou seja, o surgimento de uma grande massa de trabalhadores operacionais desqualificados de um lado, e de outro um pequeno grupo de privilegiados, ocupados com o planejamento da produção e a manutenção dos equipamentos.

Em suas pesquisas empíricas, Friedmann observou que a fragmentação de tarefas e a extrema divisão do trabalho, características da organização taylorista, exigiam um rápido treinamento em serviço. No entanto, a partir do desenvolvimento da automação, esse processo poderia ser revertido, desde que os trabalhadores, movidos pela insatisfação, levassem as empresas a adotar uma política de ampliação do trabalho. Só assim, seria possível reverter o processo de desqualificação.

Contudo, diante da evolução industrial, no início da década de 1960, acabou por reconhecer que esses trabalhadores qualificados eram raros, limitando-se aos engenheiros, técnicos e outros operários experientes, chegando à conclusão de que as novas máquinas podiam ser operadas por trabalhadores menos qualificados, confirmando, assim, a tese da polarização das qualificações.

O debate foi retomado nos anos 70, principalmente em função dos movimentos sociais em repúdio à sociedade taylorizada/fordicizada, como o “Maio de 68” na França. São trabalhos representativos dessa fase o de Braverman (1974), Gorz (1989) e Marglin (1989).

No que concerne a Braverman, ele trouxe uma grande contribuição, ao refutar o discurso eminentemente otimista de até então, formulando a tese de que a desqualificação do trabalhador, propiciada pelas novas tecnologias, ocorre tanto em sentido absoluto, como a perda dos ofícios e das capacidades tradicionais, quanto em relativo, porque não é dada ao trabalhador a oportunidade de entender a ciência e a tecnologia quando incorporadas ao seu processo de trabalho.

Dessa forma, o autor reitera a tese da polarização das qualificações, o que seria uma tendência dominante na literatura durante toda a década de 70. Mais adiante, porém, mesmo os poucos trabalhadores qualificados teriam seu espaço invadido. A função de programação tenderia a se desqualificar com o advento da programação automática e a de manutenção com a limitação da atividade à substituição de módulos danificados dos equipamentos. A fragmentação dos processos produtivos e a avançada dispensabilidade das capacidades humanas para a realização dos trabalhos desqualificariam ainda mais o trabalhador

Partilhando da mesma tese, Marglin (1989) e Gorz (1989) acreditam que a tecnologia está a serviço do capital, atuando como forma de controlar a força de trabalho. Portanto, embora possa ocorrer uma inversão parcial dessa tendência, quando a nova tecnologia está consolidada e uma outra fase se inicia, origina-se um processo de desqualificação diferente do anterior, com nova fragmentação das tarefas.

No início dos anos 80, Kern & Schumann (1988) vão apresentar a tese do fim (tendencial) do taylorismo e do fordismo, rompendo com a tese da polarização das qualificações. Os efeitos das novas tecnologias sobre as qualificações e salários passaram a ser objeto de estudo, de modo que se entendia que abordar as novas tecnologias, o conteúdo das tarefas e as formas de divisão do trabalho numa conjuntura de crescimento, como a dos anos 70, era diferente de fazê-lo em uma conjuntura de crise: a crise do modelo fordista. Crise esta caracterizada não apenas por mudanças estruturais, mas por mudanças nas relações sociais e, portanto, na identidade dos atores. Na maior parte dos artigos publicados, buscou-se colocar em xeque a tese de desqualificação, ou da polarização das qualificações.

Já o autor Coriat (1983), fez uma crítica à tese de Braverman de que o processo tecnológico desqualificaria o operário e mostrou que o saber-fazer operário não é absorvido pelo automatismo, ou pelo patronato; ao contrário, os novos procedimentos adotados exigem do trabalhador o uso de um processo mental, sofisticado, que dá um novo conteúdo à atividade, provocando sua requalificação. Dejourn (2001) confirma essa observação ao afirmar que o simples cumprimento de regras e obediência aos procedimentos requeridos para um cargo poderiam fazer o processo produtivo parar, de modo que é o saber do trabalhador e, portanto, sua qualificação pessoal, que impulsionam o andamento das empresas.

No final da década de 80, o debate sobre a qualificação prosseguiu trazendo novos focos de análise, configurados em diferentes abordagens. A principal delas é a centrada na noção de competência e saber objetivo tendo como principal representante Zarifian (2001).

Para o autor, o foco na competência dos trabalhadores é resultado do surgimento das organizações qualificantes, mais próximas do modelo japonês, que exigem novos conhecimentos e atitudes, do tipo implícitos e não organizados, dando ênfase ao trabalho em equipe e responsabilização coletiva na execução do trabalho.

O conceito de competência, como esclarece Hirata (1994), teve origem no meio empresarial e foi absorvido pelo meio acadêmico nos anos 90, mantendo uma noção imprecisa, quando comparada à qualificação.

O conceito de qualificação surgiu das lutas políticas e ideológicas, adquirindo um caráter multidimensional, enquanto o conceito de competência, que não guarda essa mesma acepção multidimensional, surgiu como forma de contraposição a um tipo de sistema de relações e de classificação profissional, fundado na noção de tarefa e de cargo, propondo um conjunto de mudanças, como o esquema de organização do trabalho centrado na participação e no desenvolvimento das equipes.

Um sistema difícil de ser colocado em prática, como reconhece o próprio Zarifian (2001), se não houver uma solução negociada para problemas como o desenvolvimento não remunerado de competências; o que requer instrumentos que permitam não apenas definir as competências exigidas, mas avaliar as competências adquiridas, a fim de comparar os resultados.

### **3.2 Competência e qualificação**

A dimensão da competência dentro da qualificação foi recentemente ampliada por Zarifian (2001), que pretende demonstrar como se deu o surgimento de uma nova lógica dentro das organizações, a lógica competência e como a mesma afetou as relações de trabalho dentro das práticas de gestão dos recursos humanos. De uma certa maneira o autor inaugura um novo modo de enxergar a qualificação ao falar das competências. Para ele, a flexibilização trouxe a necessidade de se valorizar outros tipos de competência, como a iniciativa por parte dos trabalhadores, por exemplo.

As formas de gestão a partir do posto de trabalho, em vigor até a década de 1980, se mostraram ineficientes em vista da imprevisibilidade das mudanças técnicas e econômicas. Assim, o autor percebe a emergência de um conjunto de ferramentas para a gestão dos chamados recursos humanos, que viesse a dirimir essas dificuldades. Faz parte desse conjunto de ferramentas a compreensão das competências, que não só se adaptam à organização, mas que possam ser valorizadas pela mesma e transformar a organização.

Por outro lado, o autor observa que o sistema de relações profissionais na organização não se modifica muito no sentido da autonomia, pois o trabalhador ainda não decide quais competências poderá desenvolver e nem qual será sua remuneração pelo emprego das mesmas.

Nessas práticas da gestão de recursos humanos ainda se atribui a noção de competência à noção de qualificação do emprego. Tais limitações podem ser percebidas nas descrições dos empregos que reúnem técnicas que o assalariado deve dominar, pensando sempre nas tarefas a serem realizadas pelo ocupante do cargo e não nas competências do mesmo.

Acredita-se que o assalariado tem que se adaptar a esses requisitos de qualificação para parecer competente. Existe uma dificuldade nessas práticas no sentido de igualar a descrição do emprego com o trabalho real. Desse modo, se cria o conceito de competências transversais.

A subjetividade das análises dessas competências seria balizada por psicólogos especialistas e, na visão de Zarifian, tais competências seriam muito próximas do que se requer das gerências, mas não possíveis de serem utilizadas pelos assalariados, gerando um julgamento de desqualificação dos mesmos.

Isso abriu as portas para o perigo de se julgar os assalariados não por suas qualidades profissionais, mas por suas qualidades pessoais. Muitos perderam seus postos de trabalho em função da subjetividade de tais julgamentos.

O autor, por fim, salienta o aspecto de que há um momento de apreensão subjetiva do caráter cada vez mais socializado e interdependente das atividades profissionais, sendo desse modo necessária a aprendizagem de competências.

Zarifian (2001) dedicou esforço em sistematizar a questão em seu livro *Objetivo competência*, no qual desdobra a idéia de que se está passando de um “modelo de qualificação” a um “modelo de competência” na avaliação da mão de obra. O primeiro daria

uma visão falsamente homogênea das competências e conhecimentos reais, exatamente por apoiar-se sobre a certificação. Deve ser assinalado que o segundo, portanto, se apóia sobre os conhecimentos reais apropriados pela força de trabalho, termo de que se tem lançado mão preferencialmente para caracterizar a demanda contemporânea (PAIVA, 1997). Acontece a transposição de solicitações feitas à força física para aquelas feitas ao cérebro e uma avaliação que não depende de definições impostas pelo posto de trabalho ocupado (ou a ser ocupado). Ora, a passagem do trabalho manual ao trabalho intelectual é uma tendência universal porque a força física é transferida para as máquinas; no entanto, também vai-se progressivamente transferindo às máquinas solicitações anteriormente feitas ao cérebro. Assim, tem razão Zarifian quando diz que existe hoje um recrutamento mais fino e exigente tanto no nível dos conhecimentos quanto no nível de autodisciplina; na medida em que o mercado de trabalho se contrai, confronta-se com uma crescente seletividade.

O desenvolvimento do pensamento abstrato é que pode assegurar um raciocínio voltado para dimensões estratégicas, organizadoras e planejadoras da sociedade e da produção. A formação geral é a base sobre a qual conhecimentos diferenciados serão apropriados e utilizados, os que possibilitam a compreensão do processo de produção, a utilização exata de procedimentos e símbolos matemáticos, o manejo da linguagem de forma adequada à situação, a capacidade de lidar com regras e normas em situações diferenciadas, o armazenamento, atualização e capacidade analítica para interpretação de informações, a apreciação de tendências, limites e significado dos dados estatísticos, a capacidade de preencher múltiplos papéis na produção e a rápida adaptação a novas gerações de ferramentas e maquinárias (PAIVA, 1997).

As demandas estavam, pois, colocadas há pelo menos uma década e meia sem que o termo qualificação fosse colocado em questão. Tratava-se implicitamente de um novo modelo de qualificação que sequer considera as definições dos postos de trabalho porque esse não era um consenso. Ao contrário, havia o consenso de que a qualificação disponível influía sobre o desenho dos postos de trabalho, na medida em que era levada em consideração pelo empresariado no momento de realizar suas escolhas tecnológicas. Por outro lado, níveis elevados de autodisciplina não constituíam uma demanda à força de trabalho, sendo uma espécie de subproduto da cultura expressa na vida social, familiar e escolar.

O próprio (ZARIFIAN, 2001, p.30) não descarta a importância de que a certificação exigida das empresas continua a exercer, reconhecendo que ela constitui a base sobre a qual

outras exigências são colocadas, ao mesmo tempo em que admite que a “lógica competência” ainda não adquiriu a dimensão de uma verdadeira construção social e, sobretudo não se percebe claramente o que fundamenta sua necessidade.

A questão se complexifica ainda mais num terceiro enfoque, quando se considera que na construção do conceito de qualificação do trabalhador devem ser integrados elementos humanos, sociais e políticos atinentes à sua própria ótica específica classista. Exposto de uma forma mais ampla, esse ponto de vista indica que nesses domínios (qualificação dos trabalhadores) não se pode seguir uma perspectiva estreita de mercado ou mesmo da lógica do capital, conquanto se tenha de partir dela, mas perceber as necessidades e anseios dos sujeitos da qualificação que são os próprios trabalhadores.

A perspectiva de qualificação, indicada a partir da análise das transformações ocorridas nos processos e na organização do trabalho, apresenta então duas possibilidades de encaminhamento, assentadas sobre enfoques contraditórios dos principais grupos sociais envolvidos: trabalhadores e empresariado capitalista. É praticamente consenso na produção teórica relativa ao tema, a compreensão da integralidade do saber, da flexibilidade de atuação, da maior autonomia e responsabilidade e da capacidade de ação coletiva como características do novo perfil de qualificação necessário aos trabalhadores.

Esse conceito de qualificação flexível, entretanto, tem limites diversos, sob a ótica do capital e sob a ótica dos movimentos sociais. O primeiro vai limitar a flexibilidade da qualificação do trabalhador na perspectiva da polivalência, ou seja, da possibilidade de o trabalhador circular em vários postos da produção, na ampliação da responsabilidade, na redução quantitativa dos níveis hierárquicos, no trabalho grupal e no autocontrole do trabalhador em suas rotinas. São modificações que, em suma, incrementam os níveis de produtividade sem, no entanto, comprometer o controle exercido pelo capital sobre o processo de trabalho.

### **3.3 Mutações do trabalho e a competência**

O trabalho pode ser visto sob a ótica da transformação da matéria, sendo um conjunto de operações realizadas pelo trabalhador que possui um conjunto de capacidades que são adquiridas no mercado de trabalho, sendo que estes dois objetos se reúnem no local do posto

de trabalho. O autor Zarifian (2001) refletiu sobre três instâncias que mudam o conteúdo do trabalho hoje, e chamou-as de: eventos, comunicações e serviços.

O autor define como eventos tudo o que ocorre de maneira inesperada e imprevista no trabalho, escapando, portanto, as previsões e cálculos feitos por máquinas e que demandem soluções propostas por seres humanos.

Trabalho seria assim a administração dos inúmeros eventos, como falta de peças, falha em alguma máquina, maior demanda por parte dos clientes, entres outros. Essa visão redimensionaria o peso da experiência no sentido de que não é o tempo que vai medir a experiência de um assalariado, mas a diversidade de eventos já enfrentada por ele.

Por fim, Zarifian (2001) questiona a respeito do poder dentro das organizações em face da importância dos eventos no trabalho, e da necessidade de participação dos trabalhadores para dar soluções aos eventos.

A concepção de que trabalhar é, em parte, comunicar-se, coloca em xeque a separação e divisão do trabalho. Muitas vezes é na interação com os demais assalariados que se encontra a solução para um determinado evento. A comunicação supõe interação entre os diversos indivíduos envolvidos no trabalho, supõe a compreensão de si e do outro e, é óbvio, gera conflitos.

O autor salienta o aspecto de que há um momento de apreensão subjetiva do caráter cada vez mais socializado e interdependente das atividades profissionais. Sendo, desse modo, necessária, a aprendizagem de competências para fazer frente a essa nova definição de trabalho sugerida pela análise dos eventos.

A proposta de que a competência envolve assumir as situações de trabalho, tomar iniciativa nas situações que excedam em singularidade, e imprevisibilidade de modo que o assalariado responda pelas iniciativas que toma e por seus efeitos aparece em Zarifian (2001).

Essa atitude de “tomar iniciativa” implica em situações das quais não há uma prescrição anterior, levando a um entendimento prático das situações em sua dinâmica de aprendizagem.

Dentro dessa definição de competência seria ainda necessário manter-se sempre aberto a contestações e a novas aprendizagens, formalizando e transformando os novos conhecimentos adquiridos. Esse processo se dá sempre em face de novos acontecimentos e situações variadas.

A polivalência, no caso da lógica competência, diferencia-se do modelo taylorista, no qual ela seria apenas a capacidade de ocupar diversos postos de trabalho, como sendo a ampliação das áreas de utilização das competências do assalariado.

Nesse ponto, o mesmo autor, (1998) menciona que não seria adequado se isso acontecesse apenas como uma forma de se adicionar tarefas ao assalariado. Entretanto, outras pesquisas apontam que é exatamente isso o que acontece. Mais exigências são feitas, há uma diminuição de pessoal e recursos dentro da empresa aumentam.

O autor reconhece a dificuldade da questão da autonomia embutida na lógica competência, sobretudo quando se continua a impor sobre o assalariado uma série de normas controladoras de seu trabalho ainda segundo o modelo taylorista.

Desse modo o autor propõe que as organizações devam ser simplificadas, na medida em que continuamente mais e melhores competências comecem a ser exigidas dos indivíduos. Entretanto essa simplicidade não significa ausência de conflitos, sobretudo os relacionados ao poder. O autor entende a organização como sendo a reunião judiciosa de competências.

Ao falar de competência e cooperação, Zarifian (2001) ressalta que os indivíduos querem ser reconhecidos por si mesmos, gerando a questão da dificuldade de se reconhecer ao mesmo tempo a competência de indivíduos e de grupos.

A organização qualificante surge como conceito que tenta a realização de organizações que estão constantemente propondo, por sua própria dinâmica, novos eventos e possibilidade de criar novas competências para se sobrepor aos novos eventos por parte dos assalariados. Tratando-se de uma adaptabilidade bem sucedida e constante frente a situações mutantes.

O autor ainda destaca o sentido do trabalho e o sentido de utilidade dado por cada assalariado a sua ocupação e por fim observa a motivação, como adesão aos grandes valores da organização: o indivíduo poderia ficar mais motivado na medida em que percebe que suas competências são mobilizadas não só para os objetivos da organização, mas para os seus próprios.

Por fim, no que diz respeito aos serviços, o autor propõe uma definição diferente da mera oposição ao industrial ou terciário, mas assume a idéia de que trabalhar é prestar um serviço ao usuário e que, portanto, torna-se mais importante saber o que o cliente irá fazer com o produto do que produzir meramente. Mais do que produzir determinada peça, ou dar determinada informação, o fundamental é prestar um serviço, dar uma solução proposta pelo

usuário ou cliente. O conceito de serviço pode também remodelar o conceito de trabalho e das funções dentro da empresa.

Ele observa que a produção de um serviço, no sentido já dado anteriormente por ele ao serviço, depende da qualidade relacional subjetivamente estabelecida com o cliente-usuário. Assim um dos efeitos mais importantes da lógica competência é que ela exige que a autonomia de ação tenha raízes não só na competência técnica, mas também em seus efeitos relacionais produzidos.

Assim a competência apareceu nesta pesquisa em sua dimensão de exigência por parte da empresa frente ao trabalhador e mediada pelo instrutor de recursos humanos. Em muitos momentos da coleta de dados os agentes desta pesquisa se mostraram conscientes de novas cobranças em seu trabalho, no sentido da competência e de que tais cobranças se materializavam no treinamento comportamental ao qual estavam sendo submetidos. Entretanto, o próprio autor deixa margem para esse tipo de questionamento frente à busca por competência nas empresas. Essas mudanças de ordem prática na qualificação podem estar mais uma vez carregadas disfarçadamente de cobranças e controles excessivos feitos aos trabalhadores.

A lógica competência pode, de modo relativizado, é claro, ser acrescida a outras dimensões dos eufemismos aplicados para se referir ao gerenciamentos dos recursos humanos como modo de encobrir a tecnologia do consentimento por parte dos trabalhadores em aceitar novas formas de controle e exigência em oposição as antigas formas de controle que eram mais explícitas.

Vale ressaltar que na literatura sobre treinamento a palavra competência e sua idéia subjacente, bem como a criação da expressão “gestão de competências” para se referir aos departamentos de recursos humanos e treinamento, já é abundante.

## **VI PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES: DADOS DA PESQUISA**

Para a consecução dos objetivos deste trabalho organizou-se a pesquisa utilizando-se, na metodologia, entrevistas com roteiro previamente definido. Três categorias distintas de trabalhadores foram entrevistadas para a pesquisa, utilizando-se um roteiro diferente para cada uma. Esses roteiros encontram-se em anexo.

A opção por se entrevistar três categorias diferentes de trabalhadores deve-se ao fato de que a complexidade do treinamento, bem como do desenvolvimento das chamadas competências interpessoais no treinamento de tipo comportamental, requer tal distinção. Essas três categorias de trabalhadores estão envolvidas ao longo de todo o processo do treinamento comportamental de modo diferente, mas essencial.

Foram entrevistados onze gerentes de recursos humanos, quatorze consultores de recursos humanos e vinte e nove trabalhadores participantes dos treinamentos, no município de Curitiba e na Região Metropolitana, entre os períodos de setembro de 2003 a março de 2004.

No processo dos treinamentos comportamentais distinguem-se essas três instâncias: as gerências de recursos humanos, que contratam os treinamentos; os consultores ou instrutores de recursos humanos, normalmente terceirizados, que ministram os treinamentos e os trabalhadores das diversas áreas, que participam dos treinamentos.

Trabalhadores de organizações ligadas aos setores automotivo, bancário, de serviços e telecomunicações foram entrevistados nesta pesquisa. O pressuposto para entrevistar os colaboradores da pesquisa foi o de estarem envolvidos, de algum modo, com treinamentos comportamentais, seja como contratador, prestador ou usuário do serviço de treinamento e não o de participar de determinado setor específico da economia. Não foram priorizados também trabalhadores de uma única empresa. Porém uma breve análise do perfil sócio-cultural dos entrevistados evidencia que estes são oriundos dos níveis médios da organização, não se encontrando nesta pesquisa espaço para os trabalhadores do nível operacional.

Desse modo, pôde-se perceber que uma gama variada de empresas tem objetivos semelhantes ao buscar esse tipo de treinamento para seus funcionários. A busca de pessoas polivalentes e motivadas segundo a exigência da empresa parece ser a grande ânsia das organizações nessas últimas décadas.

Considerando-se as preocupações da pesquisa, foi possível, no decorrer da mesma, coletar dados que apontam a confirmação das instâncias de controle, alienação, vigilância, disciplina, assunção de papéis, jogo e sofrimento dentro do treinamento comportamental. A análise dos dados foi desenvolvida em três subitens, considerando-se cada uma das categorias de trabalhadores consultados para esta pesquisa.

#### 4.1 Gerências de Recursos Humanos

As Gerências de Recursos Humanos entrevistadas para esta pesquisa se mostraram como os indivíduos mais uniformes em suas respostas. Foram também os indivíduos que apresentaram em sua fala uma significativa quantidade de elogios à organização para a qual trabalham, evidenciando o que poderia ser entendido como um entusiasmo em relação ao trabalho e à empresa. Esse entusiasmo não foi percebido em relação às empresas anteriores nas quais trabalharam.

Foram entrevistadas onze gerências de recursos humanos para esta pesquisa, de empresas dos setores automotivo, bancário, serviços e telecomunicações. Assim, obteve-se o seguinte perfil dos gerentes :

Quadro 1 – Perfil dos Gerentes de Recursos Humanos

Sexo	Idade	Formação	Tempo na empresa	Tempo no ramo	Remuneração Média
81,8% feminino	34-35 anos	Superior completo e especialização	2,6 anos	7,8 anos	R\$2.500,00

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Assim, os gerentes de RH entrevistados para esta pesquisa foram majoritariamente do sexo feminino, com idade entre 30-35 anos. Sua formação acadêmica era, na maior parte dos entrevistados, a graduação no curso de Psicologia, sendo que todos os entrevistados tinham feito algum curso de especialização dentro da área de recursos humanos.

Ao serem questionados sobre o tipo de curso ministrado em sua empresa e sobre o setor de treinamento, os entrevistados em geral foram bastante extensos em suas respostas,

descrevendo todo o setor de treinamento da empresa. Aqui, para esta pesquisa interessou, o aspecto do treinamento destinado aos cursos de caráter comportamental. Os gerentes de recursos humanos entrevistados para esta pesquisa, em sua totalidade, se referiram ao tipo de curso que envolve o trabalho com dinâmicas de grupo como “treinamento comportamental”. Ao falar dos objetivos do treinamento o conceito de treinamento comportamental foi ficando mais claro como sendo um termo para se referir a todo o tipo de treinamento que pretende causar alguma mudança de comportamento no trabalhador.

Quadro 2 – Objetivos do treinamento segundo os gerentes

Entrevistado	Resposta
B 1	O treinamento comportamental que visa mudar certas atitudes e comportamento das equipes...
B6	E aí gente tem os cursos comportamentais, que são todos os cursos ligados ao comportamento mesmo, ao desenvolvimento de pessoas. Principalmente o desenvolvimento da liderança de equipes, e todo o trabalho de comportamento mesmo.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A metodologia dos cursos nas falas dos gerentes aparece como sendo adequada ao objetivo de “vivenciar” e a partir dessa vivência acontecer a mudança de comportamento. Esse aspecto vivencial parece estar relacionado a um tipo de aprendizagem, no qual o aprendiz é colocado em situações reais para que dentro dessas situações possa aprender. Outra característica notada como parte desse vivencial é que os trabalhadores passam, durante o treinamento, primeiro por trabalhos que não envolvem teoria ou aulas de modo tradicional, mas “vivenciam” através das dinâmicas de grupo a simulação de alguma situação semelhante ao seu trabalho. A palavra vivência na fala dos gerentes de recursos humanos entrevistados para essa pesquisa parece estar relacionada a esse modo de se entender vivência

A metodologia vivencial permite que alguém do departamento de recursos humanos e ou de outros setores da empresa possa ver, ou saber como é a atuação do funcionário numa situação “semi-real” de trabalho. O curso permite um tipo de controle sobre a atuação do funcionário que nenhuma outra metodologia de treinamento poderia permitir, apenas a metodologia vivencial. Alguns gerentes vão se referir a essa metodologia como sendo educação de laboratório, talvez um laboratório de observação de como os trabalhadores atuam.

Essa possibilidade aparece em algumas falas dos gerentes de recursos humanos ao comentar a metodologia escolhida para seus treinamentos comportamentais.

Quadro 3 – Metodologia dos treinamentos segundo os gerentes

Entrevistado	Resposta
B 1	todos os eventos de liderança ta muito ligado nas crenças que as próprias metodologias acabam traduzindo.
B3	Metodologia vivencial, com aplicação de técnicas de dinâmica de grupo são ótimas para podermos avaliar exatamente quais as competências que o funcionário tem ou não tem.
B 8	Metodologia vivencial, o funcionário passa a ser treinado em situações reais de trabalho, por que a gente não tem com estar acompanhando o trabalho dele na linha então o curso ajuda nisso, olha em sala de aula.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Dessa falas selecionadas acima, é possível perceber que os gerentes de recursos humanos estão utilizando seu olhar como um modo de controle sobre as atitudes do trabalhador, que certamente refletem na sua produtividade. O curso e a metodologia vivencial do curso permitem esse “olhar” controlador.

Sobre o local onde são ministrados os cursos, é possível perceber que existem dois posicionamentos: alguns cursos são ministrados dentro da empresa mesmo, por razões de custos mais reduzidos e outros cursos, sobretudo os de caráter comportamental, são ministrados fora da empresa de modo que o funcionário entre em “imersão”.

Quadro 4 – O local dos treinamentos

Entrevistado	Resposta
B 1	Tem um centro de treinamento aqui, que tem uma máquina, on-the-job trainning e outros cursos que são feitos aqui tem uma sala com computadores... os comportamentais, os internos que a gente trabalha grupos e tal... alguns são feitos aqui e alguns em hotel. E os cursos de consultoria mesmo são feitos em hotel, por que normalmente eles tem aquela dinâmica de que são quinta sexta e Sábado, ou Sexta e Sábado, e o hotel é uma coisa mais de imersão, hotel-fazenda..

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Essa “imersão” que aparece nas falas dos gerentes de recursos humanos e até nas falas de alguns consultores é um aspecto dos cursos que está relacionado a um certo isolamento do funcionário por alguns dias, geralmente em algum hotel, onde obviamente ele não terá contato com sua família ou amigos, mas ficará vinte e quatro horas à disposição da empresa de modo que possa se dedicar aos conteúdos dos cursos e aprender novos comportamentos.

Essa imersão, é considerada parte da metodologia para alguns cursos, é muito usada, sobretudo, no treinamento dos gerentes, pois é uma metodologia cara. Desse modo, espera-se que os gerentes sejam capacitados de um modo mais amplo para que eles capacitem também suas equipes. Poucas empresas teriam recursos suficientes para enviar todo seu corpo de trabalhadores para hotéis em regime de imersão, entretanto esse método não deixa de ser notório como modo de controle.

O controle pode ser visto ao se questionar sobre a definição dos participantes do curso, ou seja, como é definido qual trabalhador vai participar de qual curso.

Quadro 5 – Definição e controle dos participantes do treinamento

Entrevistado	Resposta
B 7	O comportamental, a gente tem assim, por que nós fazemos o nosso levantamento de necessidade de treinamento no processo de avaliação de desempenho. A gente senta com cada gestor e pega todas as avaliações que ele fez da equipe dele, por que na avaliação ele já tem que fazer um plano de treinamento baseado nas competências que ele percebe que aquela pessoa tem que desenvolver, comportamental, técnica, o que ele mapeou.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A partir da fala acima, recorrente de modos semelhantes nas falas dos outros gerentes, é possível identificar uma rede de controles sobre as competências do trabalhador. O gerente de cada equipe acompanha o trabalho de seu subordinado e define que ele precisa desse ou daquele curso. Certamente há subjetividade nos julgamentos ao definir quem precisa desse ou daquele curso na área comportamental.

Segundo os gerentes de recursos humanos, ainda, os trabalhadores sabem de todos esses aspectos do controle e de como o treinamento está vinculado a sua “avaliação de desempenho”.

A questão da avaliação aparece de outras formas nas falas dos gerentes de recursos humanos ao mencionar, por exemplo, a avaliação feita dos cursos em si:

Quadro 6 – Avaliação dos treinamentos segundo os gerentes

Entrevistado	Resposta
B 1	Nas questões comportamentais, é mais difícil de você ser tão objetivo, então o que a gente faz com os trabalhos de desenvolvimento. A gente faz um acompanhamento, quando o trabalho é dirigido para uma equipe que tem uma demanda e gente faz o trabalho e vai acompanhando mês a mês com a liderança, como essa equipe está reagindo ao trabalho que ta sendo feito e a gente vai relatando isso. No final a gente tem uma síntese desse trabalho, do que foi... do que o grupo sente
B 10	É a (avaliação) direta que é pra todos os cursos, pra aqueles cursos que tem como objetivo mudar uma coisa .

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

É possível identificar toda uma rotina de avaliação e continuidade de acompanhamento sobre a equipe de trabalhadores, junto com a liderança dessa equipe. Esse aspecto evidencia mais um modo de controle que pode ser alcançado a partir dos cursos comportamentais e ainda uma preocupação do setor de treinamento com os recursos gastos nos treinamentos.

Ao comentar sobre como os trabalhadores, participantes dos cursos, reagem aos mesmos, todas as respostas dos gerentes de recursos humanos entrevistados para essa pesquisa foram no sentido de que os trabalhadores aprovam muito o trabalho dos cursos. Na concepção dos gerentes de recursos humanos existe uma aceitação sem reservas a seu trabalho por parte dos trabalhadores:

Quadro 7 – Aceitação dos cursos

Entrevistado	Resposta
B 5	Muito positivamente, aqui a gente tem um ambiente em que as pessoas pedem muito, a gente tem que dar conta da demanda.
B 11	Tem muita receptividade, é lógico que na condução do trabalho tem as resistências esperadas, já constituídas no próprio trabalho, mas não ao trabalho em si, para isso tem muita receptividade.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Alguns gerentes mencionaram as resistências, mas como algo já minimizado e incorporado ao próprio trabalho. Alguns outros mencionaram, inclusive, que os trabalhadores vão ao setor de treinamento solicitar mais treinamentos e que pedem para ser colocados nesse ou naquele curso.

Ao responderem a essa pergunta foi possível perceber que havia por parte de alguns gerentes de recursos humanos, uma certa intenção de mostrar a validade de seu trabalho, para fins desta pesquisa, o que talvez tenha tornado as respostas tão entusiásticas.

O entusiasmo ficou aparente também ao se questionar sobre as dificuldades percebidas em relação à aplicação dos cursos. Na fala dos gerentes não havia dificuldades a não ser a demanda. O problema mais mencionado pelos gerentes estava relacionado a falta de tempo para atender a toda a demanda de treinamento e dar conta de todos os pedidos que chegavam ao setor. Essa falta de tempo, na fala dos gerentes, não foi relacionada diretamente com a falta de recursos para esse tipo de trabalho, mas com uma demanda, acima do normal, por parte dos trabalhadores que supostamente gostam tanto do trabalho que vão solicitá-lo, mais e mais. Essa demanda por mais treinamentos, pode ser relacionada, na fala dos trabalhadores participantes dos cursos, como uma necessidade de se afastar do seu ambiente de trabalho, ainda que por pouco tempo, como modo de distração e alívio de certas tensões típicas do trabalho.

Quadro 8 – Dificuldades nos treinamentos segundo os gerentes

Entrevistado	Resposta
B1	Uma dificuldade é conciliar o tempo dos treinamentos com o trabalho que é muito.
B6	Alguns aspectos burocráticos, por exemplo eu entendo que esse trabalho comportamental tem que ser feito sempre fora da empresa, e nem sempre eles querem fazer fora por que tem um custo que eles entendem... o financeiro entendem que não, quando é imersão eles entendem, mas quando é só um dia.
B8	Eu não vejo dificuldade, eu vejo um ambiente muito favorável a esse trabalho.
B 10	Na questão do treinamento comportamental eu não vejo uma dificuldade específica, eu vejo dificuldade na demanda, na demanda que a gente enxerga, o pessoal dos recursos humanos, naquilo que a gente vai trabalhando com a área e a própria solicitação deles.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Outro aspecto, mencionado como dificuldade, é a falta de tempo para a realização dos treinamentos e como conciliá-los com o tempo de trabalho. Para essa pesquisa os gerentes insinuaram que todo o tempo de treinamento é remunerado ao trabalhador porque esse treinamento acontece no horário de trabalho, entretanto, não foi possível deixar realmente claro se os trabalhadores recebem horas extras nos cursos que envolvem “imersão” ou permanência nos cursos em horários diferentes do seu horário de trabalho.

Os gerentes de recursos humanos exercem um papel enquanto gerentes, na medida em que adotam em sua fala os comentários elogiosos esperados deles ao falar da empresa para um agente externo, nesse caso a pesquisadora<sup>2</sup>. Se sua função primordial é fazer com que os trabalhadores se comprometam com a empresa e seus ideais através das mudanças de comportamento no treinamento, é natural que eles próprios se mostrem assim comprometidos em sua fala. Adotam também um papel ao se referir a seu próprio trabalho, compreendendo o treinamento como tendo obtido sucesso e sendo solicitado com frequência por outros gerentes e por trabalhadores.

<sup>2</sup> Por fim, com relação às entrevistas com os gerentes, cabe ainda comentar que foi o grupo mais difícil de ser encontrado para a realização desta pesquisa, pois todas as gerências entrevistadas aqui marcaram e desmarcaram mais de uma vez o horário da entrevista e se mostraram inicialmente bastante receosas com o conteúdo da pesquisa. Em muitas organizações não foi possível fazer a entrevista, ou ainda houve a proibição do uso do gravador. Outro aspecto é que as entrevistas tiveram que ser bastante curtas por uma limitação imposta antecipadamente pelos entrevistados.

Os gerentes de recursos humanos participam de jogos nos quais seus papéis são requeridos na medida em que em suas falas aparece a possível resistência dos trabalhadores a seu trabalho, assim como as entrevistas realizadas com esse grupo de indivíduos pôde ser entendida como um jogo no qual o papel de gerente de recursos humanos era evidenciar a eficácia de suas práticas. Antes de começar a entrevista, que pode também ser vista como um jogo, os gerentes de recursos humanos se mostraram receosos, pois não conheciam ainda as regras do jogo no qual deveriam participar, nem mesmo seu papel a representar nesse jogo. Esse papel logo foi entendido por parte dos gerentes como sendo o de elogiar a empresa e o próprio trabalho.

As “vivências” e situações “reais” de trabalho mencionadas pelos gerentes como parte do treinamento são também formas identificadas com outro desdobramento do jogo do treinamento. Esse tipo de técnica vivencial permite que se simule determinados comportamentos a serem modificados. De fato, os treinamentos observados nesta pesquisa seguiam como que roteiros para a representação dos papéis dos gerentes, com seu olhar ao mesmo tempo entusiasmado com o curso a ser oferecido e cobrador em relação aos trabalhadores e ao desempenho desses durante o curso.

A vigilância e a disciplina através do olhar no treinamento são fortes, na medida em que os gerentes têm livre acesso ao que acontece nos cursos, e podem mesmo assistir aos cursos se desejarem. Assim, seu olhar percorre os trabalhadores que se pretende treinar, e percorre os relatórios sobre os trabalhadores feitos pelas gerências imediatas ou pelos próprios instrutores dos cursos. Para os gerentes, olhar a simulação realizada nas “vivências” permite que se verifique a disciplina no correto exercício dos papéis no jogo do treinamento.

O olhar vigilante se estende não só aos treinados, mas também aos instrutores de recursos humanos, que são por sua vez avaliados pelos treinados. Os relatórios compõem um material denso de fiscalização sobre o emprego de recursos da empresa com o setor de treinamento. Porém, os gerentes evidenciaram em suas falas se que espera que os trabalhadores cumpram seu papel de aprovar os cursos fornecidos pela empresa, avaliando bem os instrutores.

As percepções dos gerentes de recursos humanos sobre o treinamento comportamental se compõem de um todo integrado de entusiasmo, sentido de cumprimento de seu dever ao fiscalizar trabalhadores e instrutores e de promover satisfação dos envolvidos ao atender uma demanda que eles identificam como sendo dos próprios trabalhadores. Os gerentes de recursos

humanos não têm uma concepção de seu trabalho como uma forma de controle que viole de qualquer modo os trabalhadores ou os instrutores, mas sim a idéia de que seu trabalho contribui para a felicidade da empresa e dos indivíduos que a compõem.

#### 4.2 Consultores e instrutores de Recursos Humanos

Os consultores de recursos humanos entrevistados para esta pesquisa se mostraram como o grupo que mais falou, quantitativamente, como resposta a cada uma das perguntas formuladas. Por diversas vezes as perguntas tinham que ser repetidas e era necessário que se voltasse ao foco da questão proposta no roteiro. Esse grupo se mostrou bastante disposto a dar entrevista, sendo que nenhum dos consultores convidados para participar da pesquisa se recusou a fazê-lo.

Foram realizadas quinze entrevistas com consultores de recursos humanos de Curitiba, sendo que o grupo apresentou o seguinte perfil.

Quadro 9 – Perfil dos consultores e instrutores de recursos humanos

Sexo	Idade	Formação	Tempo no ramo	Remuneração Média
85,7% feminino	50 anos	Superior completo e especialização	8,9 anos	R\$4.000,00

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A formação acadêmica, da maioria dos indivíduos identificados como consultores de recursos humanos para o exercício desse trabalho, em geral, é a graduação em Psicologia ou Administração de Empresas. Após a graduação, a totalidade dos indivíduos entrevistados buscou sua própria qualificação em instituições que desenvolvem metodologias para o trabalho com grupos e para o aprendizado de habilidades comportamentais e interpessoais. Dentre as instituições mencionadas nessa busca de aperfeiçoamento, destaca-se a Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, a União Nacional dos Analistas Transacionais, e a Sociedade Brasileira de Psicodrama. Alguns mencionam ainda experiências em instituições fora do Brasil para buscar metodologias de trabalho e diferenciais de mercado que os levem a ser contratados pelas empresas.

Todos os entrevistados nessa categoria se referiram a si mesmos como consultores, porém há uma diferença entre consultores e instrutores. O trabalho de consultoria é mais amplo e demanda mais confiança por parte da empresa contratante, já o trabalho de instrutor é mais limitado e segue a demanda da empresa de modo mais restrito. Através dos relatos nas entrevistas foi possível identificar que os entrevistados podem ser enquadrados nessas duas denominações. Por isso é desta forma que se faz referência.

Ao serem questionados sobre os objetivos dos treinamentos dos cursos que ministram, os consultores apresentaram respostas, como essas listadas a seguir:

Quadro 10 – Objetivos dos treinamentos segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A1	O que eu ofereço é uma possibilidade de treinamento...
A2	...tem o objetivo delas descobrirem o que elas já sabem, as pessoas vão estar buscando uma coisa que no fundo elas já sabem...
A3	E essa coerência toda que eu estou buscando internamente é o que eu proponho que as pessoas procurem
A4	...as pessoas estão vivendo mudanças na empresa e os gerentes normalmente não tem preparo para lidar, para gerenciar equipes e a maioria dos treinamentos que eu dou são para fortalecer as relações interpessoais dos participantes e fortalecer o ferramental do gestor da equipe.
A5	Eu ministro cursos, com o objetivo, declarado pela empresa, de melhorar a qualidade do trabalho dos funcionários.
A6	A maior parte deles é de integração, desenvolvimento de equipe e desenvolvimento gerencial
A7	qualquer tipo de programa, desde de programa de relacionamento, de gestão, desenvolvimento de equipe... o que se quer é mudança de comportamento.
A8	Em geral as empresas tem queixa sobre a produtividade, sobre a motivação, sobre o atendimento que esses funcionários dão aos seus clientes, e muitas vezes sobre as relações entre esses funcionários. Integração de equipes, solução de conflitos, negociação são os nomes de alguns cursos.
A9	A gente vai mudar o comportamento que não esta sendo legal, principalmente pra empresa, para um comportamento que seja útil para a empresa, pra equipe de trabalho, e para o treinando em si. Basicamente mudança de comportamento.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A partir dessas respostas pode-se observar três padrões distintos de concepção acerca do seu trabalho por parte dos próprios consultores. O primeiro padrão para o objetivo dos treinamentos, na concepção de alguns consultores, é o de mudar os comportamentos. Ou seja, certas atitudes do funcionário são percebidas como disfuncionais para o bom andamento da empresa e o treinamento irá atuar sobre esse comportamento, buscando modificá-lo. Os entrevistados A7 e A9 falam literalmente sobre a “mudança de comportamento”. O treinamento, conforme visto por esse padrão, pode ser interpretado como uma forma de adestramento de atitudes do funcionário. O que se quer criar são atitudes e condutas que sejam aproveitáveis para a empresa e que reflitam em sua produtividade. Os entrevistados que tenderam a essa percepção foram mais diretos na resposta a essa pergunta, evidenciando uma certa busca de praticidade em seu próprio trabalho com o treinamento.

O segundo padrão de resposta para o objetivo do treinamento difere bastante desse primeiro padrão, pois o objetivo dos treinamentos seria o de trabalhar questões subjetivas como o relacionamento entre os funcionários, como “integração, desenvolvimento de equipes e desenvolvimento gerencial” (entrevistado A6). Esse aspecto ficará mais claro ao se falar das metodologias do treinamento. Grande parte dos consultores percebe que esse é o objetivo do treinamento, mas que esse objetivo é determinado pela empresa que os está contratando, portanto não são necessariamente os objetivos que o consultor escolheu, mas o que a empresa propõe: “Eu ministro cursos, com o objetivo, declarado pela empresa, de melhorar a qualidade do trabalho dos funcionários”. (entrevistado A5). Esse segundo padrão de resposta se relaciona com o primeiro e evidencia a tentativa, através do treinamento, de se adequar relações, atitudes e comportamentos dos trabalhadores, porém nesse segundo padrão de resposta aparecem as sutilezas do treinamento na fala dos instrutores que parecem caminhar na tênue linha que divide seu trabalho entre a empresa e os trabalhadores.

Por fim um terceiro padrão de respostas apresentado pelos consultores sobre o objetivo dos treinamentos é um padrão que parece fugir do questionamento feito pelo pesquisador. A falas acima dos entrevistados A1, A2 e A3 sugerem esse aspecto. Parece que o treinamento teria um objetivo mais difuso, não determinado por ninguém e que seria o da auto-descoberta, porém é importante lembrar que os participantes do treinamento em nenhum momento vão voluntariamente para o treinamento, de modo que essa busca da auto-descoberta, quando proposta pela empresa, pode ter objetivos não declarados e também não percebidos pelo próprio consultor.

Desse modo a pergunta sobre o objetivo do treinamento e suas respostas apresentam diferenças, às vezes sutis, que deixam à mostra a consciência em parte dos instrutores e consultores a respeito de seu próprio papel nos cursos.

Ao descrever as metodologias de trabalho, os consultores se expressaram do seguinte modo:

Quadro 11 – Metodologia dos treinamentos segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A2	A metodologia é bem clara. Eu fui buscar lá fora, eu não consegui encontrar aqui, a estratégia toda é da ação-reflexão, então você tem aprendizagem pela ação-reflexão, então cada pessoa que entra em contato com esse tipo de programa ela tem a chance de experimentar pensar sobre uma situação real que ela está vivendo, mas pensar com uma forma, com um outro jeito de pensar, ela muda o caminho. E ai ela age e ela pensa de novo e ela vai integrando os ganhos pelo tempo dado para reflexão, existe um tempo para isso. A estratégia é de percepção e o pressuposto nisso é primeiro: que o conhecimento está na pessoa e segundo que não existe situação melhor que a situação real. Pode inventar de se jogar em árvore, pode ser divertido, bacana e tal, mas na maioria das vezes as pessoas voltam e pensam, puxa que legal que foi né, mas e daí? O que eu faço com tudo isso? Então e me voltei para olhar a situação real, por que eu nunca sei o que vem e peço a pintura mais real que eles possam dar o que eles estão vivendo, e nós trabalhamos isso com eles, são usados diversos tipos de ferramenta, fazendo uma ponte, mudando hábitos de pensar, hábitos de resolver problemas. Além da action-reflection learning, outra metodologia é das técnicas não-adversariais de resolução de conflitos, que hoje é um conjunto de técnicas de mediação, conciliação... e hoje se tem métodos de se trabalhar a resolução de conflitos que fazem parte da vida de cada um.
A 10	Eu trabalho com dinâmicas de grupo, eu trabalho com reflexões com análise de processo, as pessoas vão pensar sobre por que fazem determinadas coisas, como agem, por que agem daquela maneira, o que a pessoa busca quando age daquela forma, então eu trabalho com auto-percepção, auto-conhecimento e como isso interfere na relação com as pessoas com as quais eles dependem no trabalho.
A8	Eu uso incluir nesses treinamentos poucos conteúdos teóricos e mais atividades. A partir de atividades e de vivências, eu incluo vivências que visam reproduzir as situações que eles tem no cotidiano da empresa. E a partir da reflexão sobre as atitudes e os sentimentos em relação a essas atividades dentro da sala com o grupo, nós passamos a refletir em conjunto sobre a atividade deles lá fora em relação aos setores que eles trabalham.
A 5	Eu uso o teórico vivencial, tá então no vivencial as dinâmicas de grupo e daí análise do processo e depois fazendo o link com a teoria, o que que foi visto ali na dinâmica e que nomes tem tudo o que aconteceu.
A11	Ai vem uma questão conceitual, mas eu acho que... para mim, metodologia é um conjunto de técnicas, então eu posso falar assim quais são as técnicas : exercício de dinâmica de grupo e técnicas vivências, que onde a coisa funciona mais por que trabalha com os dois hemisfério cerebrais, mas também um pouco de conceituação teórica, por que na minha opinião a coisa fica muito vivência a coisa fica muito solta. A gente trabalha também com projeção de filmes, e audiovisuais para complementar a teoria, técnicas vivenciais, jogos, vários tipos de jogos, jogos cooperativos, jogos de competição mesmo. O pessoal de vendas tem que trabalhar competição.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Ao falar de suas metodologias de trabalho, os consultores se expressam de modo aparentemente técnico, usando termos grandiloqüentes, buscando enfatizar a seriedade do trabalho que realizam. De fato muitas das explicações dadas para a metodologia dos treinamentos comportamentais mostradas no quadro acima comportam uma série de pressupostos de aprendizagem que são largamente utilizados nos setores de treinamentos das organizações atualmente. Porém, é válido perceber mais adiante que, raramente, os trabalhadores vão perceber essas mesmas metodologias de modo semelhante ou aproximado. Certamente existe um amplo espectro teórico que possa embasar as metodologias de grupo mencionadas acima, tais como as dinâmicas de grupo e as técnicas vivenciais, mas essa percepção técnica dos métodos do treinamento não é compartilhada pelos participantes do treinamento.

Outro aspecto na questão sobre as metodologias de trabalho é de que não há consenso sobre essas metodologias. Esses consultores trabalham de modo muito diferente, em função das teorias que escolheram para desenvolver seu trabalho e das técnicas que se sentem mais à vontade para usar. Alguns consultores mencionam os jogos, como parte de suas metodologias, enquanto outros parecem não gostar das técnicas vivenciais ao ar livre, por exemplo: “Pode inventar de se jogar em árvore, pode ser divertido, bacana e tal, mas na maioria das vezes as pessoas voltam e pensam, puxa que legal que foi né, mas e daí? O que eu faço com tudo isso?”. (Entrevistado A2).

Outra diferença nessa fala dos consultores é a importância da teoria e da vivência dentro dos treinamentos. Alguns acham mais relevante que se vivenciem aspectos no treinamento e outros acreditam que os aspectos teóricos também têm que ser enfatizados.

Por fim o aspecto que deve ser salientado aqui é que de fato as metodologias alternativas de treinamento acabam sendo as referidas para se atingir os objetivos de mudança de comportamento expressos no início desse item. Parece existir uma série refinada de técnicas e metodologias que são empregadas a serviço dos objetivos de mudança de comportamento do trabalhador a partir do treinamento comportamental.

A seguir, é possível notar a concepção dos consultores sobre a adesão dos trabalhadores participantes dos cursos a respeito dos treinamentos ministrados. A pergunta feita aos consultores foi: Como os trabalhadores recebem os treinamentos? Participam? Gostam? Apresentam resistências?

Algumas das respostas encontradas podem ilustrar as percepções dos consultores sobre esse item:

Quadro 12 – Receptividade ao treinamento segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A2	Tem um grande percentual que ainda vai por obrigação, e a minha, tudo o que me especializei, na tecnologia de participação é no sentido dele se dar conta o quanto ele vai ganhar estando presente e o quanto ele vai lamentar depois se ele começar a viajar na maionese e ficar com seus ilusórios de que é uma porcaria...
A 10	eles questionam o tema, em geral eles não querem nada de treinamento no que se refere a atitudes, eles gostariam de treinamento técnico, eles não gostariam de se expor no treinamento eles não querem falar de si e eles em geral se é questão de comunicação, de integração, de solução de conflito, normalmente eles se queixam de que a empresa não proporciona a eles uma série de tantas outras coisas físicas, condições físicas para trabalhar e que se fosse para ter treinamento que fossem treinamentos técnicos, esse que mantém resistência.
A8	tira grande proveito, refletem, acham que é válido para a vida, levam para família, aprendem, trocam, fazem propaganda favorável do treinamento.
A3	Eu costumo fazer um contrato de convivência, então nesse contrato aparecem as questões especialmente de rebeldia, mas assim coisa que ficaria incomodando até o final e já aparece ali. Para ele avaliar qual recurso ele tá usando para estar ali, esta com toda energia, esta com algum problema lá fora, o que houve no ambiente... ou então meio como prêmio, meio como castigo. Por isso eu procuro equalizar já no começo do treinamento como uma olhada para dentro e isso acaba se transformando numa coisa bem concreta que fica na parede ate o final. O nosso contrato de convivência é um contrato e é muito divertido fazê-lo, e eles amam...
A1	Cem por cento das vezes eu percebo resistências.
A5	Assim é uma realidade, eles sempre vem, alguns fogem do treinamento, alegam outros motivos para não participar, e vem com resistências visíveis e o primeiro trabalho de um treinamento é sempre lidar com essas resistências.
A4	Tudo o que eu faço no tempo que a gente tá junto eles podem usar depois na equipe, eles copiam, querem literatura, querem saber como faz, onde está a ferramenta, então é muito interessante como instrumentaliza a pessoas para lidar com gente, coisa que a gente não esta acostumado.
A7	Eu observo que alguns estão muito danados por estar ali dentro do programa. E eu procuro no início do programa fazer um contrato com eles, independente do contrato que eu fiz com quem me contratou, então o contrato é o seguinte, ele está ali no horário de trabalho dele, foi mandado ali, ele não foi consultado se queria ou não, ele foi ali para receber um treinamento para atender um objetivo da empresa e eu reconheço que muitos não estão contentes de estar ali, pois não sentem respeitada a sua

	própria vontade, então eu digo para eles o seguinte : como é que nós vamos trabalhar essa horas que a gente vai estar junto fazendo proveito desse tempo, o que é que nós vamos fazer, já que nós temos que estar Aqui mesmo, como é nós podemos fazer para que esse tempo seja aproveitado e você tire proveito para sua vida pessoal
A 13	Olha tem uns que aceitam de cara, que acham ótimo e tal, tem uns que tem que ir empurrados por que foram obrigados pela empresa, mas esses saem bem também. Até hoje eu tive uma empresa só que os funcionários não queriam participar, achavam que eu estava ali a mando da diretoria para dar algum recado para eles para condicioná-los... uma empresa só eu até acho pouco.
A 9	Eu não sei se é por causa do meu jeito de ser, mas eu tenho assim uma aceitação muito grande. Pelo menos aparece nas avaliações e nos comportamentos.
A6	Mas já me defrontei com coisas assim, numa empresa pública que eu cheguei super feliz, me considero uma pessoa resolvida terapeutizado, e eu sinto que esse meu modo de ser incomodou o pessoal que não tava muito feliz...
A11	O que você vai fazer com esse treinamento na sua vida pessoal é uma escolha sua, agora você pode ficar aqui não tirando nenhum tipo de proveito, fechando o ouvido, não entrando na tarefa, não entrando na reflexão, e nós vamos estar matando o tempo, agora tem muitas coisas que nós vamos estar refletindo aqui, que você poderá tirar proveito na sua vida pessoal e poderá até usar isso na sua empresa
A12	É já aconteceu rejeição em função de outros episódios que já tinham acontecido antes e que depositaram toda a frustração anterior em cima de mim, e sabe o que .. não preciso disso tchau! Peguei meu chapéu e fui embora. A rejeição existe não dá pra negar, mas a aceitação é maior do que a rejeição, o pessoal gosta, eu brinco coloco músicas de Gretchem, Odair José, o povo curte, se estou fazendo um trabalho deixo uma música de fundo...

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Todos os consultores entrevistados, de algum modo percebem, ou admitem que há resistências por parte dos participantes dos cursos ao trabalho proposto por eles. Essas resistências são entendidas pelos consultores como o não querer participar do curso, fazendo declarações nesse sentido, ou criando desculpas para sair do curso.

Alguns consultores trataram a rejeição, como mencionado acima, ao curso como sendo parte de uma rejeição ao consultor (entrevistado A 12).

Grande parte dos consultores observou que as resistências em participar dos trabalhadores são muitas vezes em função da resistência do trabalhador com a empresa em geral. Essa percepção pode estar ligada à concepção do consultor, de que em algumas

situações, ele é colocado pela empresa em uma situação de conflito com os trabalhadores, ou seja, há um problema na empresa e a empresa não se dispõe a resolver esse problema de modo direto, então é proposto um curso para tentar amenizar esse problema. Nesse tipo de situação, geralmente, os trabalhadores apresentam mais resistências ao curso, pois percebem que o treinamento está ali com a função de descaracterizar um possível conflito ou ainda de responsabilizá-los pelo próprio problema.

Os consultores observam que essas resistências tendem a diminuir ao longo do curso, e que alguns, não a maioria dos trabalhadores, “ainda” apresentam resistências. As resistências, em nenhum momento das entrevistas realizadas para essa pesquisa, foram impeditivas de modo total da realização do treinamento, de maneira que, possivelmente, os trabalhadores estariam encontrando menos espaço para resistir àquilo que não gostam no trabalho em função de outras necessidades, talvez o próprio emprego possa estar em jogo.

Os consultores se dão conta de que essas rejeições acontecem e que precisam lidar com elas. Por exemplo, o entrevistado A7 menciona uma estratégia utilizada para lidar com a resistência do trabalhador ao curso, incorporando a resistência ao conteúdo do próprio curso. Outros entrevistados, porém, mencionam algumas estratégias que envolvem, sob certos pontos de vista, uma distração para o grupo de treinandos, tais como músicas, e brincadeiras como modo de lidar com essa resistência (entrevistado A12).

Alguns dos consultores entrevistados aqui evidenciam, ainda, um relato muito mais amplo ao mencionar quanto os participantes gostam do que em falar das resistências que apresentam. Assim a adesão dos participantes ao treinamento fica clara, na concepção dos instrutores, em muitas das falas destacadas no quadro acima.

É notável que os consultores precisam lidar com essas resistências por que de algum modo, eles também precisam que o treinamento aconteça, já que são contratados para tal, mas também devem respeitar certas posições dos treinandos, quando esses não querem participar do treinamento.

Esse aspecto aparentemente ambíguo da posição do consultor fica claro a partir da análise das formas de contratação dos serviços de treinamento e da prestação de contas do consultor em relação à empresa. O consultor pode ser visto também como um trabalhador precarizado, na medida em que é terceirizado e contratado pela empresa eventualmente para a realização de algum trabalho de treinamento. Isso evidencia que o consultor não tem qualquer garantia da continuidade de seu trabalho e remuneração. O consultor ainda trabalha em

condições distantes das ideais, pois muitas vezes, para a realização do treinamento proposto, inúmeros outros gastos precisariam ser feitos pelas empresas e elas não os fazem, tais como salas adequadas, material dos cursos e mesmo a duração maior dos cursos. Apesar de todas essas condições, espera-se que o consultor atinja os objetivos delineados pela empresa. Considerando esses aspectos, sua posição pode ser ambígua, na medida em que ela também sofre as condições inadequadas as quais são submetidos os trabalhadores, entretanto sua conduta durante o treinamento deve ser sempre a de defender a empresa e seus ideais perante o grupo a ser treinado.

Desse modo, pode-se observar até aqui que para que os treinamentos aconteçam eles devem ter um objetivo, em geral definido pelo contratador, uma metodologia a ser seguida pelo consultor e uma determinada reação dos treinandos. Um outro aspecto que se destaca no processo de treinamento é o do diagnóstico. Essa fase é também chamada de levantamento das necessidades de treinamento. Costuma ser realizada pela empresa contratadora e entregue ao consultor, fazendo parte do contrato, ainda que informalmente. Os consultores entrevistados para esta pesquisa responderam à pergunta sobre a realização do diagnóstico do seguinte modo:

Quadro 13 – Diagnóstico segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A2	Não, eu não vou com nenhum pré-julgamento eu vou com o pedido de quem normalmente me chama, por incrível que pareça... Eu me atenho ao pedido ou a queixa de quem está me contratando.
A 10	A partir do que a pessoa me conta eu tenho uma idéia do que está acontecendo na empresa, mesmo que seja só pelo foco do que ela está imaginando, mas eu passo algum tempo para investigar um pouco e fazer algumas perguntas, mas eu até prefiro Quando eu não tenho nenhuma informação, por que o ser humano é parecido e o problema maior meu, se eu souber muito, é estar contaminada.
A8	Eu confio nas informações de quem vai pagar.
A3	O diagnóstico tem sido feito de uma maneira parcial, que vai contar com o depoimento de algumas pessoas de alguns setores, da para dizer que nem é feito o diagnóstico.
A5	O ideal seria utilizar, mas nem sempre a empresa disponibiliza. No geral eu noto que o empresário, o diretor, essas pessoas que estão na cúpula da empresa querem milagres. Eles querem pessoal trabalhando rindo feliz satisfeito, eles querem que o treinamento faça uma metamorfose nos funcionários deles, mas eles não se dão ao custo, nem de tempo, de recursos as vezes nem de instalações adequadas para que isso se viabilize.
A7	Sim eu recebo sempre um diagnóstico antes, mas eu procuro fazer a minha própria leitura, por que geralmente quem contrata tem uma leitura muito voltada para sua... ele já tem uma leitura viciada do ambiente.
A 12	Eu não uso. Por que normalmente eu já entre direto na sala... eventualmente tem algumas empresas que eles querem que eu faça alguma coisa, mas eu não costumo ficar presa nesse diagnóstico por que eu entendo que aquilo ali é a visão deles e as vezes ele vem muito direcionado sabe, querendo mandar algum recado... fulano não está bem, e daí quando eu começo a trabalhar não é bem aquele fulano, as vezes tem outras pessoas que são piores, ou mesmo a própria empresa, ela cria sistemas de trabalho que não dão possibilidade para que aquele fulano se desenvolva.
A 13	Diagnóstico é uma fase que a gente chama de levantamento de informações. Então tem vários tipos que podem ser feitos, as vezes a empresa já pega, tá levantando e a necessidade é isso, é essa, e a gente da uma checada de leve, ou muitas empresas deixam isso ao nosso critério então nós entrevistamos pessoas, fazemos observação...
A 11	Então é feito o diagnóstico, não dá pra entrar num lugar sem saber o que tá acontecendo. Muitas vezes a própria empresa através dos que estão contratando desenvolvem mecanismos de defesa, de negação : - não! A gente tá bem ,a gente só quer um treinamento pra motivar o pessoas... daí você vai pesquisar...e ai você vê que a coisa não é bem assim.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Dessas respostas sobre o diagnóstico se destacam três tipos de atitude dos consultores: o não gostar do diagnóstico e não realizá-lo, o fazer o próprio diagnóstico e o aceitar, com reservas, o diagnóstico feito pela empresa.

Os consultores que, em suas falas, evidenciaram não gostar do diagnóstico e não utilizá-lo apresentam como razão principal o fato de que ele está impregnado da visão da empresa sobre o problema a ser sanado pelo treinamento. É curioso observar que aqui mais uma vez aparece o papel ambíguo do consultor em relação a seu contratador e aos que vai treinar. Alguns consultores evidenciam perceber tentativas de manipulação da realidade por parte dos contratadores através do diagnóstico oferecido pelas empresas e que esse aspecto poderia ser negativo para o andamento do curso. Outro ponto ainda a ser destacado é de que a percepção da empresa ao entregar o diagnóstico pode ser contrária à percepção do consultor em relação ao mesmo problema.

Os consultores, que evidenciaram em suas falas fazer o próprio diagnóstico, deixam claro que fazem isso a partir de “observações, algumas entrevistas” e “leitura do ambiente”, porém, fazem a pedido da empresa. Em outros setores da consultoria, que vão além do departamento de recursos humanos, fazem diagnósticos bem detalhados do setor que irá receber a consultoria. No caso do treinamento, e sobretudo do treinamento comportamental, o diagnóstico acaba sendo uma fase muito subjetiva e essa característica aparece nas falas dos consultores que o realizam.

Por fim pode-se destacar a fala do entrevistado A5, que percebe na falha do diagnóstico todo um corpo de exigências dos empresários e contratadores frente ao seu trabalho que parecem ser impossíveis de realizar em relação aos esforços feitos pela própria empresa. Na fala desse entrevistado aparece ainda o fato de que, na visão do consultor, o contratador deseja que o treinamento faça uma “metamorfose” no funcionário.

Sobre a questão de prestação de contas à empresa e a confecção de relatórios sobre os cursos, os consultores apresentaram respostas, tais como:

Quadro 14 – Relatórios segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A1	por que relatório para a diretoria eu sempre brinco que vai ser interativo, é só ele observar a equipe, ele tirar a bunda dela da cadeira que normalmente é lá no terceiro ou no quarto andar e que ela vá até o local e vá observar... comparar o mapa antes e depois, comparar faltas antes e depois, compara doença antes e depois, de afastamento de coisa assim, compara a queixa do gerente antes e depois... são eles que levantam isso.
A3	Como toda essa filosofia de treinamento ela é uma filosofia voltada para Ter coerência, a coerência é que as próprias pessoas façam seus relatórios, então é estimulado que as pessoas comecem a fazer seus diários de aprendizagem elas próprias.
A7	Não, geralmente eu faço um tipo de devolutiva do processo. Antigamente eu tinha o hábito de fazer relatório, depois eu comecei a ver que isso não era um procedimento que demonstrava o meu respeito pelo grupo, então quando as pessoas estão me contratando, eles estão contratando atitudes e comportamentos em busca de resultados, então junto com ... a busca do resultado e a constatação do resultado e feita pela constatação de que mudou o jeito de as pessoas fazerem.
A9	A partir de relatórios sim, sobre o que foi observado nos grupos, sendo preservada a pessoa, colaborador da empresa. Por exemplo não se informa para um gerente que tal colaborador disse isso ou aquilo, mas se informa que foi detectado em determinado grupo uma falta de motivação, uma dificuldade com algumas atitudes deles na empresa, então são colocados nesse relatório alguns dados detectados sem nominar as pessoas q apresentaram os fatos.
A12	eu não gosto muito de entregar alguma coisa por escrito e individualizada por que não sei o que eles vão fazer com isso. A minha preocupação é essa... olha a consultora disse que vc não tá bem... distorcer as palavras e fazer uma interpretação em cima do que eu escrevi, então eu prefiro falar mais genericamente sobre o grupo.
A11	E as vezes a gente faz um relatório assim.. o que foi o desenvolvimento do grupo, o que aconteceu... fatos relevantes, sem nominar ninguém, sem expor as pessoas e nas considerações finais algumas sugestões
A10	Só quando tem um caso muito disfuncional mesmo eu comunico a empresa e fora isso não tem... mas já foi solicitado, já fiz
A 14	Algumas empresas dão continuidade acompanhamento e outras esperam passar um ano e depois querem que vc faça milagre. Algumas empresas nem pedem nada e outras vem falar com vc depois da avaliação de reação aplicada. Olha pessoal gostou, ou não gostou teve tal modificação

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Com relação ao relatório sobre os cursos e sobre o modo de prestação de contas às empresas contratantes é possível identificar alguma preocupação dos consultores em não servir de delatores dos participantes dos cursos. Entretanto, é visível em algumas respostas acima que é feito esse relatório eventualmente e certamente ele deve ser usado de algum modo pelos contratantes. Os relatórios, de um modo geral, parecem ter a necessidade de evidenciar alguma mudança ocorrida no trabalhador a partir do treinamento. Mesmo aqueles consultores que não fazem o relatório evidenciam essa preocupação em que a empresa perceba as modificações nos funcionários com o treinamento, ou seja o atingimento do objetivo maior do treinamento, já expresso acima: a mudança de comportamento.

Nessa questão sobre os relatórios há a preocupação dos consultores com seu papel ambíguo ao serem contratados para fazer o treinamento. É possível relacionar essa resposta com o que foi dito sobre o diagnóstico, que muitas vezes o consultor percebe que está sendo usado pela empresa para algo mais do que treinar, como, por exemplo, espiar e delatar o comportamento de alguns trabalhadores.

Esse aspecto ficará mais ampliado ao se analisar as respostas dos consultores sobre a avaliação nos cursos. Foi perguntado a eles se fazem treinamentos com o fim de avaliar os trabalhadores:

Quadro 15 – Avaliação dos trabalhadores segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A7	Já tive muitos convites para fazer isso. As pessoas querem, olhe veja fulano, olha bem siclano, observe bem tal e tal coisa. Isso eu já contrato que esse tipo de fiscalização eu não faria. Inclusive eu já perdi um contrato por causa disso.
A13	o grupo tem que estar ciente de que estão sendo avaliados, para que não fique uma coisa anti-ética.
A5	As vezes as empresas pedem e você tem que ensinar o cliente : olha treinamento é uma coisa avaliação é uma outra coisa.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

É possível perceber que as empresas solicitam esse tipo de treinamento com dupla função e a recusa dos consultores parece ter sido a resposta geral para essa pesquisa. Entretanto, esse pedido das empresas evidencia que o papel do consultor e do treinamento não

está muito claro e há possibilidade de que os relatórios feitos ao final do curso possam ser usados para o fim de avaliação ou até demissional, conforme abaixo:

Quadro 16 – Avaliação com fins demissionais

Entrevistado	Resposta
A1	Não. Eu não aceito esse tipo de solicitação.
A7	Nos últimos anos não tive esse tipo de pedido.
A1	Claramente isso nunca me foi passado.
A13	De seleção já e eles sabiam que estavam sendo avaliados, foi sempre jogo limpo de muita transparência...
A5	Nunca. Empresas usam isso, mas não foi para isso que fui contratada.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

De um modo geral os consultores negaram que fizessem treinamentos com fins demissionais, sendo que apenas um dos entrevistados para essa pesquisa admitiu já ter feito tal tipo de treinamento, durante a seleção, ressaltando que os participantes sabiam que era esse o objetivo do treinamento.

Assim, as respostas dadas pelos consultores sobre as questões de avaliação e demissão dentro do treinamento evidenciam que talvez eles não se sintam confortáveis nessa posição, mas isso não impede que a empresa faça uso do treinamento e dos seus resultados como quiser. Nessa pesquisa foram entrevistados consultores terceirizados e que estarão em contato com a empresa por períodos curtos de tempo, de modo que não podem ter controle sobre o que é feito a partir dos treinamentos ministrados por eles pela própria natureza da modalidade de contratação do seu serviço. Esses aspectos sobre a avaliação durante o treinamento bem como a prestação de contas através de relatórios ampliam mais a visão do papel ambíguo do consultor em muitos momentos, pois por um lado ele deve respeitar certos limites éticos impostos por sua própria vontade e por outro lado ele deve ceder à empresa que o contratou e que exige determinadas ações para o controle mediante vigilância que o consultor não se sente à vontade para fazer.

Ao serem perguntados sobre os temas discutidos nos cursos e sobre o estimular os participantes a falarem de si, os consultores apresentaram as seguintes respostas:

Quadro 17 – Temas discutidos nos cursos

Entrevistado	Resposta
A1	eu também trabalho um clima de confiança no qual a pessoa possa se abrir tendo a certeza de que aquilo não vai sair dali, por que esta contratado
A7	Olha a maioria dos programas que eu trabalho a gente inicia com auto-conhecimento, auto-percepção, perguntas como quem sou eu?
A 5	A relação dele com o outro, por que isso vai fortalecer a relação dele na empresa, como é que eu vejo o outro, qual imagem eu tenho da outra pessoa, será que eu convivo bem com a competência do outro, a questão da auto-estima, da motivação, eu trabalho a motivação no sentido da auto-motivação,
A13	Peço que as pessoas se sintam a vontade para se expor só aquilo que eles agüentam expor, que se ela se sentir invadida ao fazer determinada tarefa ela que se mantenha se protegendo, só quando ela realmente achar que aquilo é relevante para a relação, para aquilo que ela está fazendo sem se machucar, se violentar.
A11	A gente incentiva a falar e não fico forçando o limite, o que você quer dizer com isso, forçando a barra.
A5	Relações dentro da equipe, dificuldade que eles tem, o que eles vêem como dificuldade, ou problema.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Grande parte dos consultores incentiva os trabalhadores a falar de si e de sentimentos durante os cursos. Esse pedido é justificado como sendo necessário para trabalhar a relação do funcionário com a empresa, melhorar essa relação e, com isso, melhorar a produtividade desse funcionário. Ao tratar desses temas, os consultores estão abordando questões bastante subjetivas que parecem ser centrais nos treinamentos. As relações dos funcionários, suas trocas com a equipe, suas percepções sobre si mesmos aparecem como conteúdos agora relevantes para a empresa, mas na fala dos consultores esse pode ser um momento interpretado como agressivo por parte do treinando, de modo que os consultores evidenciaram uma preocupação com os limites desse falar de si. Essa questão ficará mais clara quando se apresentar o que os trabalhadores deram como resposta sobre o falar de si, dentro do espaço da empresa.

Até o momento diversas áreas de conflito e da construção de um papel ambíguo dos consultores aparecem em algumas respostas. Ao serem questionados sobre seu papel como mediadores de conflitos, especificamente, os consultores apresentaram as seguintes respostas:

Quadro 18 – Mediação de conflitos nos cursos segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A1	Muito. E isso em função da própria sociedade em que a gente vive. Quem te contratando, normalmente acha que são os outros que precisam e não eles
A5	eu sempre informo dos riscos de um trabalho de treinamento, por que as pessoas vão estar mais conscientes da situação real e se é uma pessoa que não esta com vontade de abrir , de deixar a empresa mais transparente, ou de ser menos autocrática e tudo mais, ele nem faz.
A9	Eu já estive numa empresa, onde a empresa queria que eu fizesse um programa motivacional. Então o meu questionamento para esse cliente foi saber por as pessoas estavam tão desmotivadas, o que é que desmotivava aquelas pessoas, por que na verdade eu poderia fazer um programa ali, deixar todo mundo alegre, fazer uma festa no jardim com eles, mas que se os motivos que os deixassem desmotivados se mantivessem, eles iam se desmotivar de novo ia cair no vazio.
A11	Já sim, e já me senti também sendo usada. A empresa tem um problema, sabe que tem... mas me usa.
A 13	Já, já ihh! Bastante... É várias vezes, mas grande parte dessa foi tudo tranqüilo, tinha alguma coisa, mas nada grave.
A 15	Já, já me senti. Vai lá o pessoal tá meio insatisfeito vê o que você pode fazer por esse pessoal

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

É possível perceber que em muitas situações os consultores são chamados para supostos treinamentos, mas o que realmente está envolvido é mais do que a necessidade de treinar, e sim insatisfação dos próprios trabalhadores com a empresa. Essa insatisfação é percebida e, como solução, chama-se um consultor para executar um treinamento. Os consultores têm consciência desse papel que exercem em algumas situações.

Uma situação especialmente grave, mas significativa foi, relatada por um dos consultores entrevistados para essa pesquisa:

Quadro 19 – Sofrimento no trabalho

Entrevistado	Resposta
A 12	Era uma empresa que oferecia um alto risco de vida, até e o tema era trabalhar a auto-estima e a motivação dentro da Cipa e segurança do trabalho e eles estavam muito revoltados por que a empresa pressionava para que eles tomassem uma decisão rápida, e era caso de vida ou morte normalmente. Se eles apertassem o botão errado digamos, podia muita gente morrer até na hora, eles tinham que tomar essa decisão sem apoio nenhum, sem todos os equipamento de segurança necessários. Se desse certo ótimo, se desse errado eles tinham que arcar com todas as conseqüências sozinhos. E a empresa não dava estrutura para eles. Então esse trabalho foi muito difícil mesmo, e nesse trabalho eu recorri a supervisão, deu até dor de barriga... passei mal mesmo.. e houve uma afronta total... por que para eles eu estava ali a mando da empresa.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Desse relato pode-se depreender que algumas situações são delicadas e envolvem mesmo a segurança dos trabalhadores. A empresa, percebendo a gravidade da situação relacionada à segurança, ignorou sua responsabilidade e chamou um consultor externo para dar treinamento para esses trabalhadores, envolvendo a auto-estima. Essa situação ilustra, ainda que de modo extremo, pois não apareceram outras situações igualmente graves no decorrer desta pesquisa, quanto os treinamentos podem ser usados de modo inadequado pelas empresas colocando o próprio consultor em posição de conflito, sem ter qualquer possibilidade de resolver esse conflito. É válido notar ainda que nessa situação o próprio consultor envolvido relatou sofrimento, inclusive físico, ao tentar realizar seu trabalho.

Nessa situação exposta acima, o papel ambíguo do consultor é perceptível, na medida em que ele aceita o ponto de vista dos trabalhadores, que supostamente deveria treinar, pois percebe que as condições de trabalho às quais eles estão submetidos são injustas, entretanto, ele próprio foi contratado para realizar um trabalho e deve prestar contas à empresa que o contratou, apesar de esse trabalho ser impossível.

Ao falar das dificuldades em geral envolvendo seu trabalho e a realização dos treinamentos, os consultores se expressaram do seguinte modo:

Quadro 20 – Dificuldades dos treinamentos segundo os instrutores e consultores

Entrevistado	Resposta
A1	Ainda não é um investimento olhando o ser humano como um investimento, é sempre custo e como é olhado como custo, a primeira virgula que tenha de inflação, ou de crescimento a primeira coisa que eles cortam é o cafezinho e os recursos humanos.
A 7	isso ainda é uma miopia pois o resultado ainda está na mão do ser humano, e ele é que deve ser o foco da coisa.
A 2	A maior dificuldade que eu vejo é que as empresas são muito compradoras de pacotes de ilusão.
A 3	o maior problema é que as empresas não dão continuidade ao programas, elas compram os programas, ele vai se implementando, depois de um certo tempo... dois, três anos, cancelam o programa... então isso gera uma falta de crença,
A 4	Quando tem despesas, quando tem qualquer tipo de crise as primeira coisa que eles pensam é em parar com o treinamento das pessoas, por que as pessoas apesar de serem chamadas de o maior bem da empresa
A 5	Falta de ter diagnóstico, falta de absoluta seriedade e comprometimento da empresa de fazer sua parte. Falta ter um diagnostico feito em condições ideais, não um meio diagnóstico. O treinamento acaba sendo mais um diagnóstico.
A 11	a empresa precisa encara algumas mudanças e ela não encara e fica treinamento por treinamento.
A 12	Eu acho que a maior dificuldade é que normalmente eles querem que vc vá apagar incêndio. A equipe está desmotivada, existe um conflito, precisam vender mais, daí eles te chama para isso. E não pensam numa educação continuada...
A 13	É a empresa que não sabe contratar. A empresa nunca fez um trabalho, ai ta vendo que está na moda fazer um desenvolvimento de equipes e chama um consultor. A empresa não procura saber se o consultor contratado é terapeutizado, passou por um processo terapêutico. A empresa não checa nenhum dos dados do consultor, ele pode dizer que fez isso ou fez aquilo, essa ou aquela especialização que a empresa não checa
A 15	É a exploração do consultor. A empresa fatura, visa lucro, o consultor também vive disso. Então eu não concebo fazer trabalho de graça,

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A resposta à essa pergunta sobre as dificuldades do trabalho do consultor expôs de modo claro o papel ambíguo e muitas vezes pouco claro do consultor. O primeiro aspecto é a falta de investimentos sérios por parte das empresas, na visão do consultor. Os entrevistados relataram, de um modo geral que as empresas não estão dispostas a investir nesse tipo de

treinamento, gerando provavelmente uma precarização dessa modalidade de treinamento que, segundo outros entrevistados, nunca é feito em condições ideais.

Um segundo aspecto é o de que o consultor é visto como um agente externo que trará soluções para as empresas, mas na visão dos consultores tais soluções mágicas não existem. Na visão dos consultores as empresas não estão dispostas a realizar outros tipos de mudança que acarretem os resultados esperados, mas esperam que o treinamento mude os trabalhadores e que esse seja o único responsável pela mudança.

Por fim, o consultor, como terceirizado, está sujeito a diversos tipos de exploração por parte das empresas. Talvez num grau diferente dos trabalhadores contratados, o consultor também acaba ocupando um papel de vítima das empresas e de sua pressão por lucros. Seu papel ambíguo reside no fato de que ele é um agente externo à empresa, visto como portador de uma solução, tanto por parte dos contratantes como por parte dos participantes do curso. Ao tentar equalizar esse duplo papel, no qual diversas expectativas se firmam em relação ao consultor, ele constrói o desafio de seu trabalho. E ainda recebe pedidos para que trabalhe eventualmente de graça.

Os conceitos definidos nesta pesquisa puderam ser identificados na falas dos instrutores de diversos modos. Os instrutores, assim como os gerentes, exercem um papel dentro da empresa, no sentido de representar e atender a uma determinada expectativa social. Esse papel foi chamado de ambíguo, pois o instrutor é um agente externo à empresa, que trás concepções diferentes das vigentes e, ao mesmo tempo, está em contato com as demandas dos trabalhadores, porém deve treina-los segundo as prescrições de seus contratantes. Assim, pôde-se identificar um jogo, no qual o instrutor exerce vários papéis circunstanciais. Sabe que vai ser solicitado pela empresa em determinados aspectos a serem treinados e em alguns casos aceita ou diz não ser possível. É um jogo de negociação entre o consultor e a empresa no qual pode ganhar a empresa que contrata o instrutor, ao pagar um preço mais barato para realizar o mais difícil num treinamento, ou ganha o instrutor que consegue da empresa um ganho maior ou melhores condições de realização de seu trabalho. O diagnóstico e sua realização ilustram esse jogo. Ele, o diagnóstico, é visto como importante no trabalho do consultor, mas a empresa não se dispõe a fazê-lo de modo adequado.

Essa troca constante de papéis por parte do instrutor pode ocasionar um nível de sofrimento, na medida em que esse sofrimento se traduz em dúvidas e até em sofrimento físico ao perceber-se impotente diante das situações de seu trabalho. Ele é, efetivamente,

“pressionado para trabalhar mal” (DEJOURS, 2001, 32). É de um trabalho medianamente conduzido que os resultados esperados dele serão produzidos.

O consultor em sua fala nega que seja agente controlador dos trabalhadores, vigiando-os através de relatórios e avaliações, porém os gerentes mencionaram que tais relatórios devem ser realizados pelos instrutores como parte do treinamento. O uso desses relatórios não está sob o controle do instrutor e ele nega que o faça. Assim, parece que o instrutor tem uma concepção do que seria adequado para seu papel “humanitário”. Fiscalizar funcionários através de um treinamento, examinando-os pelo olhar panótico dos círculos formados durante os cursos não seria coerente com a fala da moderna “gestão de pessoas” e todo o linguajar aparentemente libertário do recursos humanos. Não é o que ele deseja fazer mas, por outro lado sabe que terá de implicitamente fazê-lo, mesmo que não seja através de relatórios já que, é solicitado ao instrutor que preste algum tipo de informação sobre o grupo que treinou a quem o contratou. Para acomodar esse desconforto e conflito entre o que não quer fazer (vigiar funcionários), o instrutor lança mão, em sua fala, dos aspectos e cursos que já tenha feito que ajudem o trabalhador na sua “auto-descoberta”, ou em seu crescimento pessoal. Esse ajustamento em sua concepção de si e de seu papel o ajuda a praticar seu papel ambíguo de modo satisfatório e garantir sua própria sobrevivência no mercado de trabalho.

O instrutor percebe que muitas vezes é colocado por seu contratador em situações nas quais um treinamento não terá qualquer eficácia, porém participa do jogo no qual deve “vender” a idéia de que o treinamento será válido, e repassa esse tipo de convicção para os treinados. O instrutor percebe ainda os conflitos entre a empresa e os trabalhadores, entretanto como nada pode fazer para mudar estrutural, nem conjuntural desses problemas, o instrutor oferece aos trabalhadores uma “possibilidade de crescimento” através do treinamento, como se os trabalhadores devessem buscar suas satisfações longe do trabalho.

#### **4.3 Trabalhadores participantes dos cursos**

Para esta pesquisa foram entrevistados vinte e nove trabalhadores de diversas empresas, sendo que o critério de seleção para serem entrevistados foi o de ter participado, em algum momento de sua carreira, em cursos de treinamento de caráter comportamental. O grupo entrevistado apresentou o seguinte perfil:

Quadro 21 – Perfil dos trabalhadores participantes dos cursos

Sexo	Idade	Formação	Tempo na empresa	Remuneração Média
65,5% feminino	26-27 anos	Superior incompleto	3,6 anos	R\$1.100,00

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Mais uma vez a maioria é do sexo feminino, a faixa de idade média dos entrevistados é de pessoas mais novas em relação às gerências de recursos humanos e dos consultores, porém houve trabalhadores entrevistados para esta pesquisa com cinquenta anos. O mais novo trabalhador entrevistado tinha 19 anos. O tempo médio na empresa foi de 3,6 anos, mas havia trabalhadores com até doze anos de permanência na mesma empresa e alguns recém-contratados.

A formação do maior número de entrevistados era o curso superior incompleto, sendo que a maioria estava cursando a faculdade, de modo que se caracterizavam por ser pessoas que trabalhavam e estudavam. Outro aspecto a ser observado é que esse perfil evidencia que o treinamento comportamental é dirigido às camadas médias dos trabalhadores das empresas e não para os trabalhadores do nível operacional. Não foi possível encontrar para essa pesquisa trabalhadores do operacional das empresas que tivessem participado de treinamentos comportamentais, o que reforça a idéia de que tais treinamentos não são usados para esses trabalhadores, porém visam especialmente à formação de lideranças nos níveis técnicos e gerenciais.

As respostas apresentadas pelos trabalhadores poderão completar o quadro de percepções a respeito dos cursos de treinamento de caráter comportamental que é a busca desta pesquisa. Antes de iniciar as entrevistas, os participantes da pesquisa foram esclarecidos sobre o tema da mesma e mencionavam se haviam ou não participado de treinamentos comportamentais. Muitos foram consultados para esta pesquisa, mas alegaram não ter participado de nenhum dos treinamentos comportamentais. Assim os trabalhadores que puderam ser entrevistados apresentaram as seguintes respostas para descrever os cursos dos quais participaram:

Quadro 22 – Descrição dos treinamentos

Entrevistado	Resposta
C 1	embora um pouco previsíveis eles sempre são válidos, sempre se aprende alguma coisa nesse tipo de atividade
C 7	num evento que nos ficamos num hotel, isolados durante dois dias, participava de diversos tipos de dinâmicas de grupo
C 15	nesse cursos eu aprendo a encantar o cliente, envolver o cliente e fazer com que o cliente se sinta Seguro comprando de mim.
C 18	Ai nós estávamos numas 20 pessoas numa sala de um hotel e nesse curso específico foi para ver como é que nós éramos, então para ver se ele me davam a aprovação para ver se eu continuava na empresa
C 22	Participei de diversos treinamentos com dinâmicas, tinha que ficar em grupo, fazer brincadeiras...
C 27	nós fazíamos dinâmicas sobre como seria prevenir um ataque terrorista e eu não entendi qual era o objetivo daquilo para a empresa
C 29	Precisava ficar falando de umas coisas sobre você nas brincadeiras... tipo dinâmica.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Dessas descrições é possível identificar que são variados os temas dos cursos na visão dos trabalhadores, participantes dos mesmos. A maioria mencionou a existência de “dinâmicas”, provavelmente técnicas de dinâmica de grupo conforme discutidas no capítulo três. Essas dinâmicas envolvem, na visão dos participantes, brincadeiras e simulações de situações diversas, sendo curioso notar que alguns dos entrevistados mencionaram treinamentos com fins de seleção para admissão na empresa.

Ao mencionar se acham que aprenderam algo com o treinamento, os entrevistados se manifestaram do seguinte modo:

Quadro 23 – Aprendizado nos treinamentos

Entrevistado	Resposta
C 2	Não, eu acho que é um trabalho de médio prazo, não consegue estabelecer aplicabilidade imediata
C 7	Durante o evento eu achei que não, achei que era uma bobagem, me senti presa lá, por que a gente estava complementemente isolado num hotel, longe de cidades, sem carro sem nada. Mas depois a gente teve algum proveito em termos de relacionamento com os colegas que estavam participando da mesma dinâmica, eu conheci mais os meus companheiros de trabalho, digamos assim.
C25	Teve um específico que ele citou várias coisas importantes de comportamento, daí foi interessante por que você com o dia a dia você vai ficando mecânico, você esta de mau humor você tá cansando você não vai atender a pessoa com a mesma simpatia o primeiro cliente e até o final.
C 24	Não, não tem nada haver, é só bobagem, falação e brincadeiras...
C 28	Eles ensinaram a gente a ser bem educado, a ser querido, tratar o cliente bem, como ... eles citaram que devíamos pensar naquele cliente como se fosse a nossa mãe a nossa vó pensar naquele cliente como alguém da sua família

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Os participantes dos cursos vêm, eventualmente, algum sentido no que estão fazendo no curso, mas de um modo geral parece que essa aplicabilidade não está diretamente relacionada ao curso. Por exemplo, o entrevistado C7 menciona o fato de ter ficado isolado em um hotel com os outros participantes dos cursos e, dentro dessa situação, tida como adversa pelo entrevistado, houve uma maior aproximação com os colegas de trabalho.

Esse isolamento é bastante comum e mencionado em diversas outras entrevistas. O isolamento seria uma técnica chamada de imersão para permitir aos participantes do curso um total envolvimento nos temas dos cursos, entretanto, nas entrevistas aqui coletadas, esse isolamento sempre foi mencionado como algo negativo e relacionado a uma invasão dos limites do trabalhador. O entrevistado C7 menciona esse fato, mas também percebe que esse isolamento trouxe proximidade com seus colegas de trabalho. Assim, talvez haja a possibilidade de mesmo quando os participantes de um curso reagem de modo negativo à determinada atividade eles atinjam o objetivo da atividade. No caso do entrevistado C7 o objetivo da empresa era o de integração entre os participantes. Essa integração não aconteceu por meio das dinâmicas apresentadas, entretanto apareceu na resistência demonstrada pelos participantes em participar das próprias dinâmicas. Mais tarde esse mesmo entrevistado irá

mencionar que em algumas atividades os participantes fugiam das atividades e se escondiam no bar ou no banheiro. Essa forma de resistir às atividades tornaram os participantes mais próximos uns dos outros, por estarem compartilhando a mesma dificuldade, e buscando resistir juntos à atividade. O objetivo dos treinamentos era a integração entre os participantes, e esse objetivo foi atingido de qualquer modo, pois os participantes não se integraram ao fazer a atividade, mas se integraram ao fugir dela.

Essa integração é o objetivo maior da empresa com o treinamento comportamental para responsabilizar e comprometer os trabalhadores com os objetivos dela própria. É desse modo que se espera que os trabalhadores se sintam: importantes para a organização e agindo em uníssono para o bem estar da mesma, pelo qual passa o bem estar dos indivíduos que a compõe. Essa lógica da integração é um poderoso modo de indução, no qual os indivíduos aceitam as coerções e constrangimentos aos quais são submetidos para se sentir integrados.

Outro aspecto relevante que aparece nas falas acima está relacionado ao incentivo dado pelos cursos para o pensar nos clientes como sendo parte de sua família. É curioso notar a amplitude e a indistinção das técnicas empregadas para levar o trabalhador a atender bem o cliente. Parece ser este um recurso manipulativo: fazer com que o trabalhador encare o seu trabalho de modo semelhante ao que encararia suas questões íntimas e pessoais relacionadas a sua família.

Esses aspectos comentados até aqui ampliam-se ao analisar as falas dos trabalhadores em relação ao que acham ser o motivo de a empresa oferecer esse tipo de curso para eles.

Quadro 24 – Concepção quanto ao objetivo dos treinamentos

Entrevistado	Resposta
C1	A empresa faz isso por que não podendo oferecer nada melhor para o funcionário desenvolve uma pacote de atividades com essa pretensão ...
C 7	Integração entre os funcionários.
C 18	O motivo é que a minha empresa é a primeira e tem 51% do mercado na mão e ele não quer perder esse mercado por nada e a empresa descobriu que se você não tiver qualidade e não tiver pessoas hábeis ele vai perder esse mercado.
C 15	Eles querem que a gente compre a idéia da empresa, que vista a camisa.
C 11	É quase um peso na consciência, sabe como?
C22	A empresa está interessada em que eu venda bem, o objetivo deles é que eu trate bem o cliente para eu poder vender bem por que o objetivo da empresa é o lucro.
C 27	A empresa quer saber que está tudo bem, que não há insatisfação no clima dos funcionários, que a gente trabalhe bem.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Pode-se identificar aqui que alguns trabalhadores identificam na empresa o objetivo do lucro como sendo o principal e por isso a necessidade de capacitá-los desse modo. Certamente esse funcionário sente o peso da responsabilidade em aumentar os lucros da empresa a partir da sua participação nesse tipo de treinamento.

Outro aspecto é que os entrevistados identificam na empresa uma tentativa de solucionar problemas de insatisfação no trabalho, oferecendo cursos de caráter comportamental como se expressou o entrevistado C1, no sentido de que o curso estaria ocupando o lugar de algum outro benefício aspirado pelo trabalhador. De um modo geral, as respostas dadas a essa pergunta mostram que muito poucos trabalhadores acreditam que a empresa ofereça esses cursos por pensar em seus interesses como trabalhadores, mas que a empresa oferece esses treinamentos por estarem eles ligados aos interesses maiores da própria empresa: ou seja, que os funcionários misturem seus objetivos pessoais aos objetivos da empresa de modo que eles possam ser atendidos com um mínimo de conflitos, conforme fica claro na fala do entrevistado C15.

O trabalhador sente pesar sobre si através do treinamento a responsabilidade pelo trabalho e sabe que terá de cumprir um papel que se espera dele, que aceite essa

responsabilidade, que simule ao menos estar aceitando as condições como parte de seu interesse pessoal ligado ao interesse da empresa.

Considerando os aspectos até aqui apresentados, é de especial interesse analisar as falas dos trabalhadores sobre a sua impressão da liberdade de expressão para falar de suas dificuldades no trabalho durante os cursos:

Quadro 25 – Expressar dificuldades no trabalho

Entrevistado	Resposta
C2	Não, não me senti, mas acho que daí é uma característica mais pessoal do que da própria dinâmica, eu não me sinto à vontade para dizer, mas eu percebi que muita gente se mostrou, se emocionou, falou, mas não foi o meu caso.
C8	Mais ou menos. Por que eles se sentem muito superiores, então eles ficam mais satisfeitos se você se encanta com aquilo que eles apresentam
C11	De modo algum, não é um espaço no qual você tenha coragem de se expor.
C17	Não. Por que se eu ficar falando muito das minhas dificuldades a porta da rua é a serventia da casa. Eu acho que eu vou ser mandada embora se eu ficar achando muito ruim.
C19	Eu por exemplo sou a mulher mais velha que trabalho na minha empresa, eu só estou na empresa por que eu acabei incorporando essa idéia deles e eu faço isso bem, e tenho fama na empresa de ser a única pessoa na empresa que tem coragem numa reunião de levantar a mão e dar um palpite contra
C21	Normalmente as pessoas vão lá para balançar a cabeça dizendo sim. Eu acredito que eles preferiam que ninguém falasse nada, que só se encantasse, por que eles acham que sabem tudo.
C24	nesses cursos toda vez que tem aquela pesquisa no final, é tudo ótimo é tudo uma beleza, mesmo que não seja.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Nessas falas dos trabalhadores, percebe-se que não se sentem livres para falar de si mesmos ou de suas dificuldades nos cursos. Os trabalhadores de algum modo mencionam em seus relatos que ao se sentirem avaliados durante o curso, isso os impede de contestar aquilo que lhes é apresentado. Alguns mencionaram que se sentiram constrangidos a tal ponto que resolveram fingir que tudo o que é feito no curso é ótimo.

Há uma relatividade e uma consciência por parte dos trabalhadores no sentido do cumprimento desse papel. No jogo de papéis, o trabalhador percebe que está muitas vezes atendendo a determinadas expectativas sociais com o fim de garantir sua sobrevivência. O

trabalhador percebe que o espaço do treinamento é ou pode ser usado, como um espaço de controle e vigilância sobre sua atitude e não vai, portanto, manifestar opiniões autênticas ali, mas as que se esperam dele naquele momento. Por outro lado, essa inautenticidade em nada atrapalha os objetivos da própria empresa, que através do treinamento apenas reforça disciplinarmente o exercício de um papel e que pode lucrar com papéis exercidos tanto autêntica quanto falsamente por parte dos trabalhadores.

A questão proposta aos trabalhadores sobre acreditar que esses cursos pudessem ajudá-los a permanecer no emprego foi formulada e os trabalhadores se manifestaram do seguinte modo:

#### Quadro 26 – Cursos e a manutenção do emprego

Entrevistado	Resposta
C 7	Acho que sim, por que a gente tem que participar, tipo o amigo secreto do fim do fim do ano, se você não participar você é o “cara feia” e coisas assim. Tem certas coisa que você tem que se submeter. Eu me submeti.
C 5	Com certeza, sem dúvida! Se eu me negar a fazer, para não ir fazer um curso desse eu tenho que Ter uma justificativa muito boa e não é qualquer dor de cabeça não, é importantíssimo é imprescindível.
C 22	o treinamento é muito bem visto na empresa, eles amam o departamento de treinamento, e ai de você se você fala mal.
C 17	Não, eu acho que esse curso... pelo menos ele reforça a idéia de que existe comandantes e comandados

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Nessas falas aparece o fato de que, se os cursos ajudam a manter o emprego na visão dos trabalhadores, não é pelo fato de que os cursos os capacitem mais, mas porque a adesão a esses cursos evidencia a submissão do trabalhador às suas chefias e essa submissão ao controle pode ajudar o trabalhador a se manter empregado. Nenhum dos entrevistados na pesquisa se manifestou de modo diferente no sentido de se recusar a participar do curso, todos concordaram com a necessidade de estar presentes ao curso, do contrário poderiam ser interpretados como “rebeldes” pela empresa. Assim fica claro que, na visão dos trabalhadores, os cursos, muito mais do que uma área de capacitação, tornam-se uma área de afirmação de poder, como fica evidente na fala do entrevistado C17, que cita a idéia de comandantes e comandados. Nas falas dos trabalhadores sobre o que não gostaram nos cursos pode-se destacar os seguintes trechos:

Quadro 27 – Aspectos indesejáveis nos cursos

Entrevistado	Resposta
C7	É teve... de ficar ali isolada, de ficar muito em função, tinha hora pra tudo, uma semi-prisão, foi esse aspecto que eu não gostei. A gente até fugia em determinadas atividades, se escondia no bar, no banheiro, por que não queria fazer, mas daí eles procuravam
C8	Tem. É exatamente essa da falta de liberdade de você dizer que acha que uma coisa não está boa ou que você não gosta da técnica que eles estão usando.
C10	Eu acho que essa falta de liberdade... por exemplo,
C13	no início de cada curso entra o instrutor falando bom dia bem alto, parecendo um animador de auditório e enquanto todo mundo não fala bom dia de modo enfático ele fica lá repetindo até todo mundo falar. Eu acho isso ridículo!
C14	Eu não gosto de no final do curso responder que está tudo ótimo, sabe as vezes não tá não,
C16	As vezes eu acho que aquilo não treina você, sabe o que que é e as na verdade as vezes o curso é muito bom, os cursos são bons, o tempo que a gente passa no treinamento é muito gostoso mas quando você volta para a empresa não é a mesma coisa.
C17	As músicas utilizadas para “animar” os participantes eram chatas e repetitivas. O uso de uma música da Xuxa foi irritante. Me parece que o uso dessa música serviu para infantilizar os participantes. Os monitores eram chatos com dinâmicas ultrapassadas que se pra alguns foi divertido para outros foi extremamente penoso. Tudo bem que foi feito com o maior carinho mas deve-se respeitar também quem não gosta desse tipo de dinâmica.
C25	Então pra mim acaba ficando enfadonho, por que nenhum desse cursos conseguiu me surpreender, eu não me lembro de ter participado de um curso que agregou novidades,

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

A resposta a essa pergunta foi marcada por falas com conteúdos que os participantes não expressariam em outros contextos como, por exemplo, a empresa ou a avaliação posterior ao curso feita pela empresa. Essas falas revelam de um modo geral uma grande reatividade dos trabalhadores a determinados aspectos do curso muito comuns nos treinamentos comportamentais. Ao falar desses aspectos do curso, a maioria dos participantes se estendeu em detalhes, relatando determinadas situações nas quais se consideraram como “vítimas”.

Basicamente os trabalhadores não gostam do regime de “imersão” proposto por alguns treinamentos e da falta de liberdade. É curioso notar que essa reação à falta de liberdade foi a

tônica de muitas das respostas a essa pergunta. Percebe-se que o trabalhador sente em relação ao curso um certo engessamento de suas atitudes e identifica certos comportamentos que podem ser tolerados pela empresa e que são incentivados. Assim o trabalhador, durante esses treinamentos, é obrigado a adotar esse tipo de papel como estratégia de manutenção de seu emprego.

Alguns trabalhadores têm muito clara essa dimensão da manutenção do emprego a partir da submissão aos cursos e à sua metodologia. Fica claro que os trabalhadores percebem a dimensão do controle da empresa sobre suas atitudes a partir desses cursos. Nas falas aqui apresentadas os trabalhadores identificam um comportamento que seria o “certo” e o adotam durante o curso, apesar de se sentir intimamente aborrecidos com o se submeter àquilo.

Por fim os trabalhadores nessas falas identificam ainda um certo desconforto com a atitude dos coordenadores dos cursos, ou consultores que, por vezes, adotam uma atitude identificada como infantilizadora ou ainda de animador de auditório. O nível de crítica apresentado em algumas entrevistas foi grande nesse sentido, evidenciando a intolerância do trabalhador para com práticas que o tornem “ridículo”. Apesar desses sentimentos terem sido manifestados, nenhum trabalhador revelou ter conseguido expressá-los no momento do curso, provavelmente em função do fato de se sentirem avaliados durante o curso ou por perceber que tal opção poderia ser interpretada como rebeldia por parte da empresa.

A forma descrita como infantilizadora mencionada por alguns entrevistados demonstra uma tentativa manipulativa de convencimento dos participantes de uma novidade organizacional qualquer que a empresa quer lhes impingir, entretanto, essa infantilização não parece ter tido o resultado almejado nos trabalhadores aqui entrevistados que identificaram essa infantilização como uma técnica “irritante”, apenas.

Pode-se ressaltar que há consciência, por parte deles, do controle aos quais estão sendo submetidos os trabalhadores nesse momento, bem como a vigilância da qual são objeto e a disciplina que são obrigados a aceitar. O sofrimento decorrido disso aparece na fala de alguns como sendo um sofrimento de tipo psíquico, no qual a falta de liberdade e o sentir-se ridicularizado são os principais componentes.

A falta de liberdade mencionada nessas falas, especialmente na técnica de “imersão” pode ser, de modo relativizado ou guardando-se as devidas proporções, comparada à vida do internado nas instituições totais descritas por Goffman (1974). Ambas as situações estabelecem um nível de mortificação do eu. Um treinamento foi observado para esta

pesquisa, onde alguns dos entrevistados acima estiveram presentes. Sendo assim, é válido relatar esse treinamento e buscar suas possíveis ligações com os aspectos já citados de Goffman (1974).

Esse treinamento recebeu a denominação de “evento”, por parte de seus organizadores e se deu em regime de imersão. Os convites para o evento foram feitos por e-mail e através de solicitações pessoais por parte dos gerentes para seus funcionários médios.

Antes do evento nenhum outro tipo de informação foi passada aos participantes, apenas de que seria um final de semana para integração. Nesse momento pré-evento havia uma diferença nas condutas dos candidatos a participantes: funcionários médios e funcionários operacionais que também participariam.

Os funcionários médios apresentaram uma certa apreensão em relação ao evento e o que iria acontecer no mesmo. Um certo descontentamento pelo fato de nenhum programa do evento ter sido divulgado previamente. Já os funcionários operacionais viam como um privilégio participar do evento e esperavam com uma aparente ansiedade para serem chamados para o mesmo, visto que as vagas para funcionários operacionais eram substancialmente menores do que as vagas para funcionários médios.

Ao todo foram 64 participantes, organizados em oito equipes de oito pessoas que deveriam ser transportados para o local do treinamento, um hotel, de ônibus. No primeiro momento do evento os participantes chegaram à empresa e tomaram contato com os organizadores do evento e eram informados que deveriam procurar um monitor de uma das equipes e que seria identificado, a partir dali, por uma cor. Ao falar com o seu monitor o participante recebia uma nova roupa. Uma espécie de abadá colorido com a cor de sua equipe e com a logomarca da empresa e do evento. Nesse momento também o participante recebia um crachá com seu nome e o número de seu apartamento, que seria compartilhado com outros participantes que ele ainda não sabia quais eram. Os participantes separaram-se também de suas bagagens, que foram levadas pelos monitores para os respectivos ônibus. O crachá deveria ser usado doravante e o celular deveria ir de preferência com a bagagem, desligado.

Cada monitor era responsável por um grupo de até oito pessoas identificáveis pela cor. Esses monitores eram chamados de “anjos” e tinham como sinal de distinção dos demais participantes um boné na cor de sua equipe. A esse monitor cabia o controle sobre a participação dos membros de sua equipe, bem como o cumprimento de horários e a aceitação

das regras do evento. Os monitores eram ainda cobrados por membros mais altos da equipe no sentido de estarem disciplinando adequadamente seus “protegidos”.

Até que todos os participantes chegassem para a concentração para o evento foram servidos doces e café, e todos puderam conversar antes de embarcar no ônibus. Alguns participantes já expressavam seus sentimentos em termos de apreensão com o que viria a seguir. Durante a concentração, duas senhoras cantavam acompanhadas de violão e na hora da saída final para os ônibus os diretores agradeceram a presença de todos e pediram silêncio para que todos ouvissem uma música clássica, que foi muito aplaudida. Nesse momento cerimonioso combinava-se a apreensão dos participantes à necessidade de cumprir bem o papel de funcionários respeitosos e satisfeitos com o ritual oferecido pela empresa. Por fim dirigiram-se para os ônibus.

Nos ônibus, houve a primeira separação por cores. Eram dois ônibus de modo que os participantes de quatro cores foram em um ônibus e os participantes de outras quatro cores foram em outro ônibus. Assim as pessoas foram de um certo modo forçadas a reorganizar seus círculos de amizade, vínculos e contatos já estabelecidos, pois foram colocadas em contato com pessoas com as quais não tinham vínculos anteriores. Alguns expressaram descontentamento com essa separação de modo verbal, mas havia um entendimento generalizado de que não havia espaço para reivindicações mais profundas no sentido de se manter ao lado de seus colegas já conhecidos. O próprio título do evento excluía essa possibilidade.

As equipes de cada cor foram pré-montadas pela direção da empresa de modo proposital para desfazer “panelinhas”, ou seja, desorganizar grupos informais que já estivessem estabelecidos, de maneira tal que o objetivo do evento fosse atingido: a interação entre os participantes.

Dentro do ônibus os instrutores do evento promoveram algumas atividades de recreação que não tiveram a participação integral de todos os presentes no ônibus. A viagem durou mais ou menos uma hora até o local do evento, de modo que esse tempo foi preenchido com brincadeiras tais como o bingo de nomes e o passa a bexiga.

Antes de se chegar ao hotel os ônibus pararam num refúgio da estrada no qual alguns músicos os esperavam e todos tiveram que sair dos ônibus e cantar algumas canções do repertório popular. Após as canções os participantes foram instados a fazer um alongamento, coordenado por uma professora de educação física, também da equipe organizadora do

evento. O alongamento foi acompanhado de uma pequena explanação sobre a necessidade de estar integrado com seu corpo e mente para a produtividade.

Na chegada ao hotel os grupos se concentraram no saguão do mesmo a fim de saber em qual quarto ficariam e com quem. Malabaristas distraíam os participantes do evento, enquanto suas malas eram distribuídas pelos diversos quartos do hotel em lugares geograficamente pensados pela equipe organizadora do evento de modo a manter separados os grupos informais anteriores. Os “anjos” pegaram as chaves dos quartos dos membros de suas respectivas equipes e as mantiveram consigo durante todo o evento.

Até esse momento e durante todo o evento a programação não foi apresentada, de modo que os participantes tomavam conhecimento do que iria acontecer na medida em que as atividades se sucediam. Essas foram de diversos tipos, envolvendo palestras sobre a empresa, filmes americanos de motivação e fortalecimentos de times, jogos cooperativos, programação neurolingüística e uma festa de confraternização.

No decorrer do evento foi possível identificar diversos participantes tentando fugir de algumas atividades. Esses eram logo reconduzidos às mesmas pelos “anjos” de sua equipe que eram cobrados por seus superiores, caso faltasse algum membro sob sua responsabilidade. Graças à disposição dos participantes em cores diferentes era mais fácil verificar se todos estavam presentes às atividades. O uso das roupas com cores da equipe teve de ser mantido durante todo o evento. Os participantes resistentes às atividades do evento eram vistos pelos membros superiores da equipe de modo reprovador e também os olhavam assim outros participantes.

Já alguns participantes se engajavam de modo aparentemente autêntico nas atividades, com expressões faciais de contentamento e aprovação, comentando entre si sobre como determinados pontos apresentados nas palestras e filmes correspondiam às suas percepções pessoais sobre o tema. Normalmente esses participantes eram entusiásticos ao bater palmas e expressar sua alegria ou tristeza (conforme o caso). Em algumas atividades esses participantes assumiam a liderança para a realização das tarefas propostas e reprovavam com o olhar aqueles que não se engajavam do mesmo modo.

Por fim, havia um grupo de participantes aos quais nada do que se passava ao seu redor parecia lhes dizer respeito. Seu olhar como que mirava o nada, falavam pouco, quando perguntados respondiam, não perguntando nada a ninguém. Participavam minimamente de

cada atividade como que para evitar qualquer confronto ou mesmo qualquer atenção dos membros da equipe de controle.

O fim do evento foi marcado por uma espécie de cerimônia na qual os membros superiores da equipe davam mostras de esperar grande emotividade dos participantes, visto que muitos deles já eram vistos chorando. Foi apresentado um filme sobre as mudanças na própria vida, em uma sala escura e com som alto e, após a apresentação, foi formado um círculo no qual foi proferida uma série de palavras sobre a união e, por fim, os participantes foram instados a abraçarem-se uns aos outros.

Cada participante abraçou seu colega de acordo com seu estado de espírito evidenciado durante o evento: os entusiastas abraçaram várias pessoas com demonstrações de profunda felicidade através de risos, longos abraços e mesmo pulos. Os resistentes abraçaram seus colegas com uma expressão de malícia e cinismo, como se indicassem que haviam resistido àquela tentativa de os levar e, por fim, os indiferentes abraçaram seus colegas com uma expressão fria ou alívio pelo fim daquela experiência.

O cansaço e a grande quantidade de atividades durante o final de semana fez com que todos voltassem em silêncio nos ônibus para suas casas. Alguns manifestavam em voz baixa sua intenção de jamais participar de novo de tais atividades. Vale ressaltar que todo o evento foi permeado por atividades programadas, não havendo tempo para se realizar atividades de modo livre.

Na descrição desse treinamento com técnica de imersão aparecem alguns aspectos que revelam indícios de semelhanças com características apontadas por Goffman nas instituições totais. Ao serem recebidos no “evento” os participantes eram de algum modo obrigados e abandonar algumas de suas proteções pessoais exemplificadas por sua bagagem e celular. Esses dois itens eram como que ligações com o mundo exterior ao curso do qual iriam participar e que precisaram ser deixados.

As roupas dos participantes também foram modificadas em função de facilitar a fiscalização, localização, supervisão e disciplinarização das pessoas durante o evento. As cores berrantes dos seus “abadás” permitiam que facilmente fossem localizados no espaço onde se daria o treinamento. Além disso, essas roupas não eram de escolha dos participantes mas um imposição ao seu eu particular. Aliado a isso, dormir em quartos com pessoas que não conheciam completaram a sua “mortificação”.

As formas de resistência ao treinamento, sua “internação” ou “imersão” e a condição imposta pelo curso foram semelhantes às descritas por Goffman: realizar o papel do internado perfeito, resistir, ou alienar-se. Esse três modos de atuação apareceram durante o treinamento. Houve os participativos os resistente e os alienados/indiferentes.

Por fim, nas cerimônias realizadas durante o próprio treinamento identifica-se o desenrolar do jogo dos papéis esperados. A equipe dirigente com olhares disciplinadores, os “anjos” executando seu papel de proteger/fiscalizar e os participantes atuando de modo a simular a eficácia do treinamento em sua integração.

A descrição do evento e sua proximidade com aspectos das instituições totais é muito significativa para se enxergar algumas práticas de treinamento comportamental como invasivas do eu dos trabalhadores que se submetem a esse tipo de quebra de suas barreiras pois existe a perspectiva sempre assombrosa da perda de seu emprego.

Assim, os trabalhadores sabem que são avaliados e com quais objetivos. Esse aspecto pôde ser observado na descrição do evento acima, mas é um indicativo para os trabalhadores em outras situações de treinamento também. Desse modo se apresentaram as respostas à pergunta: sentiu-se avaliado durante o curso?

Quadro 28 - Concepção quanto á avaliação durante os cursos

Entrevistado	Resposta
C 7	Claro, todo o tempo, eles estavam avaliando senão não teria motivo nenhum você tar ali, você taria fazendo o que? Avaliada claro!
C 12	Sempre avaliada! Avaliada em quanto eu participo, em quanto eu me integro, e nós somos avaliados, por que como nós estamos na área de vendas eles querem ver o quão comunicativos nós somos, então nas horas dos intervalos que você pensa assim : agora eu posso relaxar! Mas tem sempre os olheiros para ver como você fica ali com o pessoal, se você fica muito quieto fica pelos cantos, ai você vai ser chamada.
C 23	Por exemplo naquele primeiro curso que eu fiz que tinha psicólogos e eu sabia que estava sendo avaliada. Aliás antes de você ir, o pessoal da empresa, que sabe que você vai, já fala, ah vai ter um monte de psicólogas te olhando. Então eu sabia que o tempo todo elas estavam com fichinha na mão, vendo como você reagia a cada dinâmica de grupo.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia, Pesquisa de campo, 2004.

Fica claro, ao se analisar essas falas, que os trabalhadores se sentem avaliados o tempo todo. Essa avaliação percebida impede a manifestação de comportamentos livres, mas certamente induz o trabalhador a se comportar conforme acha que esperam que se comporte. Mais uma vez ele exerce papéis para o cumprimento de expectativas sociais.

Alguns trabalhadores chegam a mencionar fatos específicos envolvendo “olheiros”, pessoas que estariam no curso com o único fim de observar a atitude dos trabalhadores, durante o mesmo e registrá-las para posterior controle.

À essa visão dos olheiros pode-se acrescentar a visão panóptica, possibilitada pelo sentar-se em círculo durante o curso. Essa prática para organizar as turmas durante os treinamentos foi mencionada tanto pelos gerentes como pelos instrutores/consultores e participantes. A disposição das cadeiras em círculo corresponde a uma disposição dos corpos no espaço do treinamento. Essa forma pode ser um modo “democrático” de lidar com os conteúdos do curso, como um modo de observar a todos e ser por todos observado, garantindo o controle, a participação e o engajamento de todos no treinamento. Apesar de estarem em círculo, no qual todos poderiam ser “iguais”, os trabalhadores evidenciaram em suas falas o sentirem-se cobrados a representar o seu esperado papel de trabalhadores felizes, integrados e participativos para seu próprio bem estar pessoal e para o da empresa.

#### 4.4 Diferenças de concepção sobre o treinamento

A apresentação dos dados das entrevistas tornou possível identificar certos níveis e diferenças de compreensão do treinamento entre os três tipos de trabalhadores entrevistados. Os gerentes de recursos humanos almejam um determinado tipo de resultado com seu trabalho: a mudança de comportamento dos trabalhadores frente a determinadas situações e o aumento do comprometimento dos mesmos com a organização. Porém os trabalhadores revelam em suas falas outro tipo de resultado. Sentem-se cobrados e com mais responsabilidades e vigiados através do treinamento. Já os instrutores buscam o desenvolvimento de seus treinados, mas também exercem os papel de transmissores dos valores da empresa contratante e o de fiscalizadores. A partir da análise, em separado, dos dados das entrevistas acima, foi possível identificar esse tipo de diferença de concepção entre os três grupos entrevistados.

A primeira diferença de concepção em relação aos cursos aparece no questionamento quanto aos objetivos e aos métodos do mesmo. Essa pergunta foi feita para os três grupos entrevistados. Para os gerentes de recursos humanos os objetivos dos cursos de treinamento comportamental são mudar o comportamento dos trabalhadores. Os consultores e instrutores de recursos humanos também entendem esse, como sendo o objetivo dos treinamentos, porém entendem também que os treinamentos visam ainda ao crescimento pessoal do trabalhador. Ou seja, os cursos de treinamento comportamental estariam visando a mudar certas atitudes subjetivas dos trabalhadores. Essa mudança de atitude tem o objetivo de potencializar os lucros das empresas e esse aspecto aparece de modo latente nas falas dos entrevistados das gerências de recursos humanos.

Já os trabalhadores percebem os objetivos do curso de modo semelhante, mas tendo o diferencial de que se sentam cobrados no sentido da mudança do comportamento. Alguns trabalhadores evidenciaram perceber a necessidade das empresas para as quais trabalham, de aumentar seus lucros e esse ser um dos motivos para oferecer cursos. Porém, raramente os trabalhadores evidenciaram perceber que o curso tem a intenção de mudar comportamentos. Alguns trabalhadores acreditam que a empresa deseja oferecer ao trabalhador um “pacote de vantagens” ao oferecer tal tipo de curso.

Essa primeira diferença de concepção pode ser inferida como parte do processo de incoerências que permeia todo o treinamento comportamental nas organizações. Há

incoerência ainda, quando se analisa a questão da metodologia dos treinamentos comportamentais. A metodologia mais recorrentemente mencionada pelos gerentes de recursos humanos foi a que envolve os métodos vivenciais, ou seja, o trabalhador vivencia situações reais de trabalho para poder experimentar outro tipo de comportamento frente a essa situação durante os cursos. Um modo de vivenciar tais situações são as dinâmicas de grupo, mencionadas pelos consultores de recursos humanos. Entretanto, as vivências são apenas simulações nas quais certos papéis são desempenhados.

Na fala dos gerentes e consultores pode ser identificada a intenção de apresentar uma visão técnica e fundamentada em relação aos métodos que pretendem utilizar nos treinamentos, porém esses aspectos não aparecem em nenhuma das falas dos trabalhadores, que ao comentarem a metodologia dos cursos e a participação nas dinâmicas, mencionam que são apenas um modo de “brincar”. Os trabalhadores parecem não ter contato com os aspectos técnicos que fundamentam o treinamento comportamental e as metodologias parecem a eles um modo de “infantilização”, ou mesmo um aborrecimento. Diversos trabalhadores se referiram às dinâmicas apresentadas nos cursos de modo negativo e como sendo parte de um todo que os aborrece durante o treinamento.

Os consultores em suas falas evidenciaram que percebem essas “resistências” dos trabalhadores, mas interpretam esses sinais de descontentamento como sendo parte natural dos cursos ou ainda como uma resistência dos trabalhadores a outros elementos da empresa e não ao curso em si. Assim parece que os cursos transcorrem de modo a se ir “quebrando” as resistências dos trabalhadores mediante repetidos exercícios e trabalhos com dinâmicas de grupo, músicas e jogos. Porém os trabalhadores mencionam que após o curso há dificuldade de se aplicar o que deveria ter sido aprendido durante o treinamento. Alguns revelam em sua fala um descontentamento com as condições ideais dos cursos que não se assemelham ao ambiente de trabalho.

Outros trabalhadores, ainda, mencionaram no decorrer da entrevista alguma impressão sobre o treinamento que não teriam colocado durante o curso e nem nas avaliações posteriores a ele. A indicação de que não gostaram desse ou daquele exercício apresentado no curso, mas provavelmente pelo fato de se sentirem avaliados, não puderam expressar seu descontentamento.

Desse modo, pode-se identificar uma série de situações durante o treinamento comportamental nas quais os agentes participantes não expressam o que estão realmente

sentindo, pois sabem que há um comportamento esperado da parte deles e que a obediência a esse padrão de comportamento pode garantir sua permanência na empresa. De fato, em inúmeras entrevistas aparece na fala dos trabalhadores o desagrado em ter que concordar com tudo o que aparece no curso em decorrência do sentimento de ser vigiado durante o mesmo.

Essa vigilância não aparece nas falas dos consultores, muitos afirmam que se recusam a avaliar ou fazer o papel de vigilantes dos trabalhadores durante os cursos, porém o pedido para avaliar aparece por parte das gerências de recursos humanos que acreditam que os cursos podem ser um modo de “olhar” o trabalhador durante o processo .

Há uma situação confusa dentro da empresa: os trabalhadores expressam em suas falas o sentimento de ser avaliados durante os cursos, os consultores de recursos humanos afirmam que não fazem esse papel de avaliadores, mas as gerências de recursos humanos gostam dos cursos porque eles permitem avaliar os trabalhadores.

A observação de alguns desses cursos permitiu, durante a pesquisa, o levantamento de uma situação que parece ter sido ensaiada: os gerentes de recursos humanos apresentam o consultor aos trabalhadores no início do curso, os trabalhadores em geral estão sentados em círculo, muito quietos, alguns falam com seus colegas em voz baixa com a expressão de que a situação parece se repetir. O consultor, sempre sorrindo, se apresenta e dá início aos trabalhos com uma dinâmica de grupo, envolvendo a apresentação dos participantes. Esses, num primeiro momento, expressam um não entendimento do que é para fazer, mas aos poucos vão se envolvendo na tarefa, pois o gerente de recursos humanos ainda está presente na sala nesse momento inicial do curso.

Inúmeras vezes essa situação se repetiu nos cursos observados para esta pesquisa, reforçando a idéia, presente nas entrevistas, de que o treinamento comportamental se realiza num clima de repetição de padrões pré-formatados de atuação dos participantes.

O treinamento comportamental reforça para os trabalhadores a idéia de que a empresa espera deles determinadas atitudes e os consultores fazem o papel de intermediários dessas mudanças ou reforço de atitudes. Durante o curso mesmo, os consultores reforçam a idéia de que as atitudes preconizadas ali seriam “modernas” ou condizentes com o que se espera do funcionário atual, não só naquela organização, mas no mundo todo. Os trabalhadores, por sua vez, conscientes da dificuldade de se obter e manter um emprego se submetem ao treinamento e ao próprio comportamento preconizado pelo treinamento, pois se as resistências

apresentadas forem muitas, ou fortes demais, é possível que isso desencadeie um desligamento da empresa por motivos de “não adaptação à ideologia da empresa”.

Por outro lado, o consultor/instrutor de recursos humanos, como intermediário da idéias e objetivos da empresa, é também um trabalhador cujo vínculo com a empresa contratante é flexibilizado, muitas vezes por contratos verbais apenas, não tendo qualquer garantia de manutenção de contrato ou remuneração, podendo a qualquer momento ter seus serviços solicitados ou não pela empresa. Ele próprio é avaliado constantemente pelo departamento de recursos humanos e pelos próprios participantes. Após o curso é entregue aos participantes uma ficha de avaliação na qual eles podem escolher alternativas que indiquem se o consultor foi bom nesse ou naquele aspecto. Além disso, a própria mudança ou não de atitudes dos participantes dos cursos no decorrer de seu trabalho, após o treinamento, é um modo de avaliar o consultor. Essa mudança no trabalho vai ser observada pelas gerências diretas e pelas gerências de recursos humanos como parte da função de treinamento na empresa.

Como o consultor é um agente externo à empresa, nele pode ser, facilmente, depositada a responsabilidade pelo sucesso de uma implementação de mudança de comportamento ou a culpa pelo fracasso da mesma, livrando as gerências de recursos humanos da responsabilidade por esse tipo de processo. Assim, o próprio consultor se equilibra em uma situação ambígua, na qual ele é explorado pela empresa, e tem consciência disso, ao mencionar as condições não ideais de contratação e realização dos cursos, mas deve, frente aos trabalhadores, defender o ponto de vista da empresa como sendo o correto e ainda lidar com as insatisfações apresentadas pelos trabalhadores com relação à empresa e com relação ao curso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tornou possível identificar alguns modos de contradição nas falas dos trabalhadores nas empresas. Essa contradição revela dificuldades em outros níveis ou âmbitos das empresas.

A necessidade de treinar pessoas através de metodologias diversas para que elas adotem comportamentos desejáveis em função dos objetivos da empresa está muito disseminada. A prática desse tipo de treinamento foi amplamente percebida do decorrer desta pesquisa.

O contingente de desempregados, sempre lembrado na mídia, se torna um fator decisivo para os que estão envolvidos no processo de treinamento. Seria errôneo acreditar que só os trabalhadores participantes dos cursos se sentem pressionados pelo argumento do desemprego. Os gerentes e instrutores também evidenciam estar sob essa pressão ao se submeter às exigências de seu trabalho.

Assim, foi possível perceber nesta pesquisa que esse aspecto do treinamento comportamental reflete a estrutura das empresas em geral no que tange exigir de seus funcionários, não apenas tarefas, mas determinadas atitudes também.

Dentro do espaço da empresa está refletido também o aspecto conjuntural das condições sociais e da economia de mercado globalizada. A própria empresa, como entidade abstrata, luta por sua sobrevivência. Porém, desde a reestruturação produtiva a empresa se mostra concretamente para seus membros na forma de treinamentos comportamentais e de outras maneiras.

As diferenças de concepção entre os três grupos pesquisados aqui, evidenciada por suas falas, mostram mais do que uma dissonância, mas apontam para aspectos como o sofrimentos no trabalho. Em alguma medida os três grupos apresentaram sofrimento no exercício de seu papel dentro do jogo da empresa.

A diferença básica entre gerentes, consultores e trabalhadores na sua concepção do treinamento comportamental é o nível de comprometimento de cada grupo com a própria empresa. Nesta pesquisa o grupo mais comprometido foi o dos gerentes de Recursos

Humanos, porém é através do treinamento comportamental que a empresa busca comprometer e responsabilizar os outros trabalhadores.

Algumas das dificuldades e incoerências do treinamento comportamental ficaram claras nas empresas. Ao se analisar as percepções dos gerentes de recursos humanos, dos consultores de recursos humanos e dos trabalhadores participantes dos cursos frente ao treinamento comportamental, comparando esses três modos de ver, ficou aparente uma situação de conflito velado dentro das empresas.

Esse conflito aparece nas falas dos entrevistados e pode ser ainda identificado como parte de um conflito maior que permeia todo trabalho nas organizações. O conflito de percepções, não expressadas, a não ser nas entrevistas, por parte daqueles que dependem de seus empregos e ainda o conflito igualmente não expressado por parte daqueles que intermediam os valores da empresa para os trabalhadores.

A situação do treinamento comportamental parece ser forçada, ensaiada e formatada como os comportamentos que se pretendem ensinar dentro dos treinamentos. As organizações tem procurado investir em treinamento para seus funcionários, porém esse investimento é questionado sempre em seu retorno, e seu retorno é medido pela aceitação e submissão dos trabalhadores aos comportamentos que possam ser mais lucrativos para a empresa. Além disso, as empresas contam com uma imensa massa de desempregados que servem de argumento para que aqueles que estão trabalhando aceitem as condições impostas e intermediadas pelo treinamentos.

Os treinamentos ainda são um modo de transmissão dos valores e ideologia da empresa para os trabalhadores que absorvem tais conteúdos ao aprender certos comportamentos que lhes serão cobrados posteriormente. Assim como um modo simulacional de disfarçar conflitos da empresa na medida em que os envolvidos no treinamento o fazem cumprindo um determinado papel que se espera dele.

Por fim, o controle sobre os trabalhadores a partir dos treinamentos permite a avaliação de suas atitudes por parte das gerências de recursos humanos que controlam, mesmo sem ter o consentimento dos intermediários, os consultores/instrutores de recursos humanos. Essas gerências têm sobre si o peso de metas impostas pela empresa que servem como um controle sobre o departamento de treinamento como um todo.

A empresa tem em sua estrutura de treinamento e de contratação de consultores/instrutores externos um meio de controle e adequação de comportamentos por parte dos vários trabalhadores da empresa que é muito eficiente.

Percebe-se também que os conflitos que surgem, ainda que de modo sutil, durante a realização dos cursos, permitem aos trabalhadores uma relativa conscientização de sua situação em relação à empresa.

A pesquisa revelou também uma certa integração entre grupos de trabalhadores, que se identificaram a partir da resistência ao conflito, mas não foi possível identificar se nessa integração dos resistentes haveria espaço para outros níveis, mais efetivos de resistência.

As limitações próprias dessa pesquisa levam a crer que ainda existem muitos outros aspectos que poderiam ser buscados dentro do treinamento comportamental que poderiam ampliar o entendimento que se tem das organizações e seus conflitos. De fato, essa pesquisa pode ajudar no levantamento de alguns aspectos sobre o treinamento comportamental, mas deixou mais claro ainda o quanto esse é um tema amplo e que outras pesquisas nesse sentido se fazem necessárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1997.

BENTHAN, Jeremy. **O panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BERGER, P. L. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanística**. Petrópolis: Editora Vozes, 1986.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

BERNE, E. **Os jogos da vida: Análise transacional**. São Paulo: Nobel, 1974.

BION, W. R. **Experiências com grupos**. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda., 1975.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª edição, Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.

CARVALHO, A.M.; NEVES, M. A.; NABUCO, M. R. (orgs.) **Indústria automotiva : a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro : editora FGV, 2001.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. *In*: MOTTA, F.C. P.; FREITAS, M. E. (orgs.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In*: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis : Vozes, 1987.
- FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. **Tratado de Sociologia do Trabalho**. São Paulo, Cultrix, Editora da Universidade de São Paulo, 1973
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo : Ed. da UNESP, 1991.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo : Perspectiva, 1974.
- GORZ, A. (org.). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- HIRATA, H. “Da polarização das qualificações ao modelo da competência”. *In*: FERRETTI, J. C. (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- KERN, H.; SCHUMANN, M.: **El fin de la división del trabajo**. Madrid, MTSS, 1988
- KRAUSZ, R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1999.
- LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1989.
- MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas (Para que servem os padrões?). *In*: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martin Fontes, 1989.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- MARX, K. **O capital**. São Paulo: Difel, 1984.
- MOSCOVICI, F. Laboratório de Sensibilidade – Um Estudo Exploratório. *In*: **Cadernos de Administração Pública**, 59 – FGV – 1965.
- PAIVA, V. P. **Inovação tecnológica e qualificação**. Educação & Sociedade. Campinas, Cedes, ano XVI, nº 50, abril 1995.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.
- ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. *In*: SOARES, Rosa (org.). **Gestão da empresa: automação e competitividade**. Brasília: IPEA, 1990.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo : Atlas, 2001.

**ANEXOS**

**Roteiro 1 – Gerências de recursos humanos**

1. Quais tipos de curso são ministrados nesta empresa e com qual objetivo?
2. Qual a metodologia dos cursos e por que a escolha dessa metodologia?
3. Como são definidos os participantes do curso?
4. Como é feita a avaliação do curso e de seus resultados?
5. Como os trabalhadores reagem aos cursos?
6. Quais as dificuldades encontradas na aplicação destes cursos?
7. Qual sua opinião sobre a efetividade destes cursos?

**Roteiro 2 – Trabalhadores participantes dos cursos**

1. Já participou de algum curso comportamental com dinâmicas de grupo, jogos, brincadeiras, ou teatro?
2. Sentiu que o curso ajudou a melhorar o trabalho ? Pôde utilizar algo aprendido lá em seu trabalho?
3. Em sua opinião qual o motivo de a empresa oferecer esses cursos?
4. Você sentiu-se livre para expressar e falar de suas dificuldades?
5. Você acredita que esses cursos podem ajudá-lo a manter seu emprego, ou obter promoções?
6. Teve algum aspecto dos cursos que você não gostou? Quais?
7. Sobre quais assuntos foram as discussões nos cursos?
8. O que você achou de falar de si mesmo no espaço da empresa?
9. Você sentiu-se avaliado durante o curso? Quando? Como?
10. Durante os cursos foram discutidos os relacionamentos entre os trabalhadores no ambiente de trabalho?
11. O que você achou dos métodos do curso?

**Roteiro 3 – Consultores e instrutores de Recursos Humanos**

1. Quais os objetivos dos treinamentos ministrados por você?
2. Que metodologia você utiliza em seus treinamentos? Por que?
3. Você utiliza algum tipo de diagnóstico antes do treinamento?
4. Como é feita a prestação de contas sobre os cursos, à empresa? Através de relatórios?
5. Há compromisso de avaliar os trabalhadores, durante ou depois dos cursos?
6. Como os trabalhadores recebem os treinamentos? Participam? Gostam? Apresentam resistências? Têm dificuldade em assimilar as mensagens?
7. Que temas são discutidos durante os cursos?
8. Você incentiva os trabalhadores a falarem de si nos cursos? Com qual objetivo?
9. Alguma vez você já aplicou treinamentos com fins demissionais ou de seleção para a empresa?
10. Você já vivenciou algum tipo de conflito, assumindo papel de mediador entre a empresa e os trabalhadores?
11. Quais dificuldades você vê na realização destes cursos? Por quê?

**Quadro 29 – Objetivos dos cursos nas falas dos trabalhadores**

Gerentes de recursos humanos	Consultores de recursos humanos	Trabalhadores participantes dos cursos
O treinamento comportamental que visa mudar certas atitudes e comportamento das equipes...	A gente vai mudar o comportamento que não esta sendo legal, principalmente pra empresa, para um comportamento que seja útil para a empresa, pra equipe de trabalho, e para o treinando em si. Basicamente mudança de comportamento.	A empresa faz isso por que não podendo oferecer nada melhor para o funcionário desenvolve uma pacote de atividades com essa pretensão ... O motivo é que a minha empresa é a primeira e tem 51% do mercado na mão e ele não quer perder esse mercado por nada e a empresa descobriu que se você não tiver qualidade e não tiver pessoas hábeis ele vai perder esse mercado.

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia. Pesquisa de campo, 2004.

**Quadro 30 – Os métodos dos cursos nas falas dos trabalhadores**

Gerentes de recursos humanos	Consultores de recursos humanos	Trabalhadores participantes dos cursos
Metodologia vivencial, o funcionário passa a ser treinado em situações reais de trabalho, por que a gente não tem com estar acompanhando o trabalho dele na linha então o curso ajuda nisso, olha em sala de aula.	Eu uso o teórico vivencial, tá então no vivencial as dinâmicas de grupo e daí análise do processo e depois fazendo o link com a teoria, o que que foi visto ali na dinâmica e que nomes tem tudo o que aconteceu.	Participei de diversos treinamentos com dinâmicas, tinha que ficar em grupo, fazer brincadeiras...

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia. Pesquisa de campo, 2004.

**Quadro 31 – A avaliação nos cursos nas falas dos trabalhadores**

Gerentes de recursos humanos	Consultores de recursos humanos	Trabalhadores participantes dos cursos
<p>O comportamental, a gente tem assim, por que nós fazemos o nosso levantamento de necessidade de treinamento no processo de avaliação de desempenho. A gente senta com cada gestor e pega todas as avaliações que ele fez da equipe dele, por que na avaliação ele já tem que fazer um plano de treinamento baseado nas competências que ele percebe que aquela pessoa tem que desenvolver, comportamental, técnica, o que ele mapeou.</p>	<p>Já tive muitos convites para fazer isso. As pessoas querem, olhe veja fulano, olha bem siclano, observe bem tal e tal coisa. Isso eu já contrato que esse tipo de fiscalização eu não faria. Inclusive eu já perdi um contrato por causa disso.</p>	<p>Sempre avaliada! Avaliada em quanto eu participo, em quanto eu me integro, e nós somos avaliados, por que como nós estamos na área de vendas eles querem ver o quão comunicativos nós somos, então nas horas dos intervalos que você pensa assim : agora eu posso relaxar! Mas tem sempre os olheiros para ver como você fica ali com o pessoal, se você fica muito quieto fica pelos cantos, ai você vai ser chamada.</p>

Fonte: ROSSETTI, Fabrizia. Pesquisa de campo, 2004.