

**DIZERES SIMBÓLICOS E PRÁTICOS: UM ESTUDO DA
APRENDIZAGEM INFORMAL NAS RELAÇÕES E
DISCURSOS DE OPERADORES EM UM CALL CENTER.**

MARCELO ROMEU DALPINO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
dalpinoballock@gmail.com

DIÓGENES DE SOUZA BIDO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
diogenesbido@yahoo.com.br

Introdução

As organizações demandam cada vez mais dos trabalhadores a aprendizagem rápida por meio da interação entre pares no ambiente de trabalho. Esse contexto motiva os indivíduos a buscar formas distintas para a resolução de problemas, execução de tarefas novas, levando-os assim a aprender por meio de trocas de informações no ambiente profissional.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo visa a analisar o processo de interação entre pares na resolução de problemas, investigando uma estratégia específica de aprendizagem informal: troca de informações entre colegas de trabalho à luz da Análise do Discurso dos operadores em um call center. De acordo com a proposta de estudos qualitativos, pretendeu-se interpretar e discutir as múltiplas vozes discursivas que emergiram nas experiências dos sujeitos ao longo de dois meses de observação na organização participante em campo.

Fundamentação Teórica

O referencial teórico desta pesquisa leva em conta: (1) o conceito de aprendizagem informal; (2) aprendizagem informal no Ambiente de trabalho; (3) estratégias de aprendizagem informal no ambiente de trabalho: a busca de ajuda interpessoal em foco; (4) poder simbólico na busca por ajuda interpessoal no ambiente de trabalho. Este último sub item do presente artigo, por se tratar de um estudo de cunho qualitativo interpretativista, foi elaborado e investigado a posteriori.

Metodologia

O método de construção de dados utilizado na fase de mapeamento de experiências dos operadores foi a observação em campo à luz do paradigma interpretativista num período de dois meses (abril a maio de 2016) e então analisados à luz dos princípios da Análise do Discurso (MAINGUENEAU, 2011). As observações em campo, sem participação direta do pesquisador, foram feitas analisando a interação dos indivíduos, operadores de call center, na busca por ajuda interpessoal. Foram anotados e, posteriormente, transcritos todas as trocas discursivas.

Análise dos Resultados

Nesta fase de análise, busca-se descrever os enunciados discursivos dos operadores e então analisar o que é essencialmente similar nos discursos com ideias que exprimem percepções de realidade e experiências distintas e que puderam, até certo ponto, denotar aprendizagem informal ocorrendo no momento das trocas discursivas. Foram verificadas a natureza e momentos na busca de ajuda de interpessoal: as trocas discursivas, as deixis discursivas e a luta simbólica por poder.

Conclusão

Percebeu-se que a busca por ajuda interpessoal para a aprendizagem informal no trabalho traz a concepção de que o conhecimento constitui fato de status profissional e reconhecimento social, conforme se pode interpretar na fala de um dos atores sociais. Notou-se também que o tempo e o espaço, então, ordenados em função da enunciação do aqui-agora geram condições legítimas para se exercer a relação de poder simbólico no momento de aprendizagem informal das rotinas dos operadores.

Referências Bibliográficas

ANTONELLO, C. (2007); BAKHTIN, M. (1968); BENVENISTE, E. (1995); BOURDIEU, P. (2001); CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; BRITO, M. J. M. (2005); CONLON, T. J. (2004); CSEH, M.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. (1999) GEPHART, R.P.JR. (2004); GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S (2011); GODOY, A. S.; BIDO, D. S.; SILVA, N. B.; SILVA, P. T. M.; REATTO, D. (2015); ILLERIS, K. (2004); KARDASH, C. M., & AMLUND. J. T. (1991). MAINGUENEAU, D. (199, 1997, 2002, 2004, 2008, 2010.); MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. (1990, 1999, 2001, 2003) PANTOJA, M. J. (2004); USHIRO, E. J.; BIDO, D. S. (2016)

Área: Estudos Organizacionais
Tema: Aprendizagem nas organizações.

**DIZERES SIMBÓLICOS E PRÁTICOS: UM ESTUDO DA APRENDIZAGEM
INFORMAL NAS RELAÇÕES E DISCURSOS DE OPERADORES EM UM CALL
CENTER.**

Resumo

As organizações demandam cada vez mais dos trabalhadores a aprendizagem rápida por meio da interação entre pares no ambiente de trabalho. Esse contexto motiva os indivíduos a buscar formas distintas para a resolução de problemas, execução de tarefas novas, levando-os assim a aprender por meio de trocas de informações no ambiente profissional. Este estudo visa a analisar o processo de interação entre pares na resolução de problemas, investigando uma estratégia específica de aprendizagem informal: troca de informações entre colegas de trabalho à luz da Análise do Discurso dos operadores em um *call center*. De acordo com a proposta de estudos qualitativos, pretendeu-se interpretar e discutir as múltiplas vozes discursivas que emergiram nas experiências dos sujeitos ao longo de dois meses de observação não participante em campo. Os dados obtidos evidenciaram que a estratégia de aprendizagem informal: busca por ajuda interpessoal partiu de uma necessidade prática dos indivíduos que então permitiu revelar, *a posteriori*, a busca por poder simbólico nas trocas discursivas entre os operadores de *call center*. Ademais, notou-se que no momento da busca por ajuda o processo de aprendizagem informal se deu por meio da escolha dos sujeitos que tinham seus papéis definidos como modelos a serem seguidos naquele determinado contexto.

Palavras-chave: Aprendizagem Informal. Ajuda Interpessoal. Análise do Discurso.

Abstract

The organizations have demanded each time more from their employees a faster learning by interacting among peers in the workplace. This context has motivated the individuals to search for distinct forms to solve problems, perform new tasks, taking these employees to learn by exchanging information with peers in the professional context. This study aims at analyzing the process of interactions between peers on the problem solutions, hence investigating a specific informal learning strategy: interpersonal help seeking in the light of Discourse Analysis from the call center operators. According to the purpose of qualitative studies, it was aimed to interpret and discuss the multiple voices that emerged in the subjects' experiences observed during two months in the field. The collected data showed that the informal learning strategy: interpersonal help seeking started from a practical need of the subjects and consequently it allowed to reveal the search for symbolic power in the discursive exchanges between the call center operators. Furthermore, it was observed the moment of the help seeking in the process of informal learning happened through the choice of individuals to be followed as role-models in that given context.

Key words: Informal learning. Interpersonal Help Seeking. Discourse Analysis.

1 INTRODUÇÃO

A demanda para que os trabalhadores aprendam com mais rapidez e com maior interação entre os pares é cada vez mais presente no ambiente de trabalho e nas organizações contemporâneas. No mesmo sentido, as organizações também buscam mudar e então se ajustar neste ambiente global e competitivo de negócios (CONLON, 2004).

Pode-se dizer que as organizações buscam com a aprendizagem um meio de gerar vantagem estratégica, fazendo com que elas também se esforcem para adaptar suas culturas e ajustar seus processos de trabalho, de modo que os conhecimentos dos trabalhadores sejam então compartilhados pelo grupo, gerando maior potencial competitivo (MARSICK; WATKINS, 1999).

Isto posto, a expectativa dessas organizações é que a aprendizagem aconteça de maneira contínua e que os indivíduos compartilhem seus conhecimentos com o grupo (MARSICK; WATKINS, 2003). No entanto, estudos indicam que as empresas dedicam mais atenção aos mecanismos formais de aprendizagem, por meio de cursos de qualificação, treinamentos e programas corporativos de desenvolvimento, ao invés de fomentar o compartilhamento mais informal do conhecimento dos indivíduos nas organizações (USHIRO; BIDO, 2016).

Os meios formais de aprendizagem parecem ser ainda a forma mais frequente de entendimento acerca do tema “aprendizagem” nas organizações, havendo assim pouca atenção dedicada aos meios considerados informais. É neste contexto que Pantoja et al.(2009) ressaltam que nem todas as situações orientadas para atender às necessidades específicas do trabalho são oriundas de ações formais de treinamento. Logo, os indivíduos podem aprender por meio da observação das consequências de seus comportamentos, observando membros de sua equipe, capturando discursos de seus colegas, supervisores ou até mesmo o discurso coletivo da empresa.

Outrossim, de acordo com estudos empíricos (GODOY; BIDO; SILVA; SILVA; REATTO, 2015; GODOY; ANTONELLO, 2011), algumas organizações são reconhecidas pela intensa qualificação que oferecem para um novo empregado antes do início de suas atividades. O período de treinamento ao profissional recém-chegado pode durar dias em cursos específicos. Todavia, ao longo da execução de suas atividades e durante a busca de resolução de problemas no contexto organizacional, há pouca atenção voltada aos meios informais de aprendizagem no ambiente de trabalho, como as formas que os indivíduos aprendem com as práticas dos seus colegas (USHIRO; BIDO, 2016).

Neste caso, como os indivíduos no contexto ora avaliados, operadores de *call center*, muito do que se aprende pode ocorrer por meio da própria execução das atividades e da troca discursiva entre pares, evidenciando o discurso como prática da aprendizagem em um caráter mais informal.

Aprendizagem informal é caracterizada como: (1) integrada com as rotinas diárias; (2) disparada por um estímulo interno ou externo; (3) pouco consciente; (4) casual e influenciada por oportunidades; (5) processo indutivo de reflexão e ação; (6) conectada com o aprendizado de outras pessoas. (MARSICK; WATKINS, 2001)

Logo, para melhor compreender o processo de interação entre pares na resolução de problemas em suas trocas discursivas, se faz necessário questionar: **Qual é a natureza das interações entre estes operadores de *call center*? Quais momentos são debatidos entre os pares para resolução dos problemas? Como se dá o processo de aprendizagem por meio da ajuda interpessoal e das trocas discursivas entre estes operadores de *call center*?**

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo de interação entre pares na resolução de problemas, investigando assim uma estratégia específica de aprendizagem informal: a busca de ajuda interpessoal no ambiente de trabalho à luz da Análise do Discurso dos operadores em um *call center*.

A contribuição esperada ao se atingir tal objetivo é a compreensão de caminhos possíveis para a formação discursiva dos operadores no momento de troca de informações que geram aprendizagem informal organizacional.

Além desta introdução, o artigo é composto pelo referencial teórico, metodologia, análise de dados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa leva em conta: (1) o conceito de aprendizagem informal; (2) aprendizagem informal no Ambiente de trabalho; (3) estratégias de aprendizagem informal no ambiente de trabalho: a busca de ajuda interpessoal em foco; (4) poder simbólico na busca por ajuda interpessoal no ambiente de trabalho. Este último sub item do presente artigo, por se tratar de um estudo de cunho qualitativo interpretativista, foi elaborado e investigado a posteriori, isto é, após a busca de significado nos dados coletados em campo, os autores perceberam a necessidade de investigar a presença de poder nos discursos analisados.

2.1 O conceito de aprendizagem informal

A aprendizagem informal é entendida como aquela baseada na experiência intencional, mas não formalmente estruturada, ou seja, induzida por um processo de reflexão, ação e pautada no contexto organizacional e nas práticas cotidianas (REATO: GODOY, 2015)

De acordo com estudos de Marsick e Watkins, os aprendizados informais são comumente não registrados ou mesmo percebidos, portanto, pode-se considerá-los como conhecimento tácito ou acúmulo de know-how. Ambos, tanto o conhecimento tácito, quanto o acúmulo de know-how, possuem significado essencial para o desenvolvimento da identidade profissional, formando assim, parte de uma qualificação que não pode ser ensinada (MARSICK; WATKINS, 2001).

Ademais, para as autoras pode-se verificar a aprendizagem informal como sendo um subproduto de algumas atividades, como cumprimento de tarefas, interação interpessoal, experimentação de alguma atividade por tentativa e erro. Isto posto, pode-se inferir que a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de experiências vivenciadas pelos sujeitos em seus contextos organizacionais.

O modelo de aprendizagem informal e incidental, Figura 1 (CSEH; WATKINS; MARSICK, 1999), inicialmente idealizado por Marsick e Watkins (1990), foi desenvolvido com base nos estudos e pensamentos de Dewey (1938), Argyris e Schön (1978) e Mezirow (1991). Tal modelo visa elencar os elementos na aprendizagem informal e incidental no âmbito do indivíduo.

Como pode-se notar no modelo, o processo de observação e reflexão está inter-relacionado por meio de fases distintas. Logo, a aprendizagem varia em função da situação na qual os indivíduos estão vivenciando. Conforme os indivíduos se movem em torno de uma situação problema, eles se deparam com suas crenças, valores, concepções, fatores do ambiente e, resultados que podem ser ou não planejados, contribuindo para ajustar sua compreensão em relação ao contexto e a forma de atuar (PEDRO, 2011).

Para operacionalizar tal conceito, Illeris (2004) apresenta seu modelo de aprendizagem no local de trabalho com três componentes centrais, a saber: o ambiente de aprendizagem técnico organizacional, o ambiente de aprendizagem social e os processos de trabalho. Cabe ressaltar que tais componentes estão em constante interação entre si, sendo que, entre os campos técnico-organizacional e social, há uma região chamada pelo autor como “prática de trabalho”, na qual a aprendizagem ocorre. Isso significa que, qualquer aprendizado que acontece no trabalho, está direta ou indiretamente influenciado pela forma como a vida profissional é organizada, como esta funciona na sociedade e quais significados os indivíduos dão ao trabalho e às situações problemas encontradas naquele espaço.

Outrossim, o modelo para aprendizagem no local de trabalho de Illeris (2004) enfoca a forma pela qual o processo de interação social do indivíduo desenvolve um fluxo contínuo, impulsionando a aprendizagem por meio de opiniões e explicações de outros colegas de trabalho, os padrões de comportamento encontrados no ambiente organizacional, as percepções e impressões recebidas nas mais variadas formas, em especial por meio do discurso presente no determinado local de trabalho. Logo, pode-se dizer que entre a identidade do trabalho e a prática de trabalho que se encontram os elementos mais relevantes para o aprendizado na vida, evidenciando o discurso do indivíduo durante a aprendizagem informal no local de trabalho, especificamente.

2.3 Estratégias de aprendizagem informal no ambiente de trabalho: a busca de ajuda interpessoal em foco.

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2009) é comum as pessoas aprenderem em seu próprio ambiente de trabalho, por meio de orientações recebidas de superiores e colegas, de observações que fazem acerca do comportamento dos outros no trabalho e da reflexão sobre as consequências do seu próprio comportamento, conforme também já verificado em estudos empíricos anteriores (MARSICK; WATKINS, 2001; ILLERIS, 2004; USHIRO; BIDO, 2016).

Tendo então concebido o caráter social da aprendizagem informal, parece ser fundamental investigar as proposições teóricas e empíricas acerca das estratégias que são adotadas pelos indivíduos a fim de aprender informalmente em seu dia-a-dia de trabalho.

De acordo com estudos de Holman et al. (2001), estratégias de aprendizagem podem ser definidas como práticas que as pessoas utilizam para a aquisição e desenvolvimento de conhecimento em qualquer contexto. Já de acordo com Kardash e Amlund (1991), estratégias de aprendizagem compreendem atividades de processamento cognitivo, que são adotadas pelas pessoas para adquirir, armazenar, recuperar e aplicar conhecimentos em seu contexto profissional.

No entanto, são nos estudo de War e Allan (1998) que podemos encontrar grande avanço no entendimento das estratégias de aprendizagem utilizadas pelos indivíduos, os autores classificam as estratégias em: estratégias cognitivas, comportamentais e auto regulatórias.

As estratégias consideradas como cognitivas foram divididas pelos autores em três tipos: reprodução, organização e elaboração, as quais, respectivamente, representam procedimentos executados por meio da repetição sem reflexão, procedimentos que criam estruturam mentais e inter-relacionam elementos para a aprendizagem e, por fim, procedimentos que fazem conexões mentais entre o conteúdo aprendido e o conhecimento já adquirido.

As estratégias comportamentais foram divididas por busca por ajuda em material escrito, aplicação prática e em busca por ajuda interpessoal. Sendo a última estratégia de maior enfoque no presente artigo. E por fim, as estratégias de auto regulação: controles emocionais, da motivação e do processo de compreensão.

A partir destas nove estratégias sugeridas por Warr e Allan (1998), Warr e Downing (2000) elaboraram um questionário contendo 45 itens. Os autores aplicaram tal questionário em duas amostras: a primeira aplicada à estudantes universitários e a outra por participantes de um curso profissionalizante de técnicos veiculares.

Foi então que, a partir das descobertas de Warr e Downing (2000), Holman et al. (2001) aplicaram um outro instrumento de pesquisa a 628 empregados de um *call center*, sugerindo seis fatores de aprendizagem entre as estratégias de caráter cognitivo e comportamental. As estratégias elencadas foram: reprodução, reflexão intrínseca, reflexão extrínseca, busca de ajuda em material escrito, aplicação prática e busca de ajuda interpessoal.

A última estratégia elencada por Holman *et al.*: busca de ajuda interpessoal reforça o caráter social da aprendizagem do indivíduo em seu ambiente de trabalho, visto que, conforme indica Illeris (2004) a sociabilização e a coletividade no ambiente que o indivíduo está situado influencia todo processo de aprendizagem e todo o processo de significação de suas ações.

Pantoja et al (2009) elencam as seguintes ações diretamente vinculadas à busca de ajuda interpessoal, a saber: busca de colegas para discussão sobre situações/problema, consulta de colegas mais experientes, ensino e repasse de conhecimento aos funcionários mais novos e troca de ideias com colegas de diferentes áreas da empresa para resolução integrada de problemas. Todas estas ações visam aumentar o entendimento do material a ser aprendido por parte dos indivíduos.

Logo, assim como indica Lohman (2005), em sua pesquisa sobre os fatores que influenciam a aprendizagem informal, a configuração do ambiente de trabalho, clima organizacional e as características pessoais devem favorecer os indivíduos na busca de ajuda interpessoal em seu ambiente de trabalho. Ademais, a autora relata que quanto mais o ambiente favorecer a troca de informações entre os membros, maior serão as consequências positivas de aprendizagens informais acontecer.

2.4. Poder simbólico na busca por ajuda interpessoal no ambiente de trabalho

Estudos recentes acerca das estratégias de aprendizagem informal indicam que a grande maioria dos indivíduos prefere buscar ajuda interpessoal no ambiente organizacional como forma de aprender a lidar com novas situações (USHIRO; BIDO, 2016; PANTOJA et al, 2009; WAR; ALLAN, 1998).

Isto posto, é mister entender o contexto e as relações de poder que os indivíduos detêm durante o processo de busca de ajuda interpessoal em seus ambientes de trabalho, ou seja, quais condições sociais são apresentadas aos indivíduos no momento do compartilhamento de conhecimento e aprendizagem informal.

No modelo para aprendizagem no ambiente de trabalho, Illeris (2004) sinaliza que a aprendizagem emerge nas condições técnicas organizacionais e sociais nas quais os indivíduos estão envolvidos. Outrossim, os indivíduos também são influenciados pela posição e função hierárquica que exercem no contexto organizacional. Pode-se assim dizer que a prática de compartilhamento e aprendizagem informal caracteriza a identidade dos indivíduos no momento da busca de ajuda interpessoal. Sendo assim, há uma formação de identidade daquele que busca ajuda, daquele que fornece ajuda e daquele que a recusa.

Neste contexto de explicitação das relações de poder inscritas na realidade social, ou em um campo social, Bourdieu (2001) defende a existência do poder simbólico, mediante o qual, as classes dominantes (ou campos dominantes) são beneficiárias de um capital simbólico, o conhecimento, disseminado e reproduzido por meio de instituições e práticas sociais, que lhes possibilita exercer o poder.

Bourdieu define o poder simbólico como (2001, p.15)

O poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder: só se pode passar para além da alternativa dos modelos energéticos que descrevem as relações de força e dos modelos cibernéticos que fazem delas relações de comunicação, na condição de se descreverem as leis de transformação que regem a transmutação das diferentes espécies de capital em capital simbólico e, em especial, o trabalho de dissimulação e de transfiguração que garante uma verdadeira transubstanciação das relações de força fazendo ignorar-reconhecer a violência que elas encerram objetivamente e transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais em dispêndio aparente de energia.

Considerando a definição conceitual acima, pode-se entender que tal poder permeia a construção da realidade que tende a estabelecer um sentido do mundo para o indivíduo, sendo que esta construção passa por um grau de conformidade lógica ou uma concepção homogênea que visa a tornar possível a concordância entre os demais indivíduos.

Para Bourdieu, as relações de comunicação em determinado campo social são sempre relações de poder que dependem do capital material ou simbólico (conhecimento sobre a ação). Os sistemas simbólicos de comunicação cumprem sua função política de imposição e de legitimação da dominação de um indivíduo sobre o outro.

Ademais, o autor admite que “o que faz o poder das palavras e das palavras de ordem, poder de manter ou de a subverter é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é de competência das palavras” (BOURDIEU, 2001, p.15)

Nos estudos da relações de poder à luz de Bourdieu nas análises das organizações, Cappelle et al. (2005) afirmam que ao adentrar os conceitos de poder simbólico no campo da Administração, deve-se buscar a análise estrutural como instrumento metodológico para apreender a lógica específica das formas simbólicas, por meio da compreensão dos discursos presentes no ambiente de trabalho. Ainda, segundo os autores, “a língua, as culturas, o discurso funcionam como intermediários estruturados construídos para explicar a relação entre objeto simbólico e sentido” (CAPPELE et al, 2005, p.359).

É importante delimitar que a definição de discurso, na perspectiva do presente artigo, é um dispersão de textos (orais e escritos), cujo modo de inscrição, histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas (MAINGUENEAU, 2008, p. 15). Cabe ainda pontuar que, nesta perspectiva de discurso, em uma língua francesa, a unidade de análise pertinente não é o discurso em si, mas o sistema de relação como outros discursos por meio do qual ele se constitui e se mantém (MAINGUENEAU, 2010, p. 50)

Tendo em vista, portanto, o conceito de poder simbólico e a definição conceitual de discurso em um determinado campo social para a manutenção de poder entre indivíduos, pode-se então investigar a natureza das interações e seu processo de aprendizagem durante a estratégia de busca por ajuda interpessoal, que são pouco consciente e conectadas com o aprendizado de outras pessoas (MARSICK; WATKINS, 2001).

3 METODOLOGIA

O método de construção de dados utilizado na fase de mapeamento de experiências dos operadores foi a observação em campo à luz do paradigma interpretativista num período de dois meses (abril a maio de 2016) e então analisados à luz dos princípios da Análise do Discurso (AD).

As observações em campo, sem participação direta do pesquisador, foram feitas analisando a interação dos indivíduos, operadores de *call center*, na busca por ajuda interpessoal. Foram anotados e, posteriormente, transcritos todas as trocas discursivas dos operadores quando lidavam com alguma dificuldade ou enfrentavam determinados problemas

operacionais. Tais transcrições foram utilizadas para a construção da análise seguindo o cunho metodológico da AD.

Ainda no que tange as observações foram consideradas quatro aspectos: o local (atendimento telefônico em operadora de *call center*); os atores (os operadores e supervisor de atendimento, com seus papéis sociais e discursos constituintes); os eventos (as situações de dificuldade/problema que podem gerar aprendizagem informal) e o processo (a enunciação como processo de construção de aprendizagem informal).

Sendo assim, a fase de observação visava a compreender a estratégia comportamental específica de ajuda interpessoal por operadores de *call center*. A estratégia de análise dos dados qualitativos foi feita à luz dos princípios da Análise do Discurso (AD) de linha francesa (MAINGUENEAU, 1991; 2008; BAKHTIN, 1968). Neste contexto, conforme afirmado anteriormente, entende-se por discurso uma dispersão de textos (escritos e orais), cujo modo de inscrição histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas. (MAINGUENEAU, 2008).

Sendo assim, foram analisadas as trocas discursivas dos indivíduos (os enunciadores e os enunciatários) durante a resolução de problemas a fim de captar, na materialidade discursiva, os efeitos de sentido que se apresentam no contexto organizacional no momento da aprendizagem informal.

Ademais, faz-se necessário entender que um discurso, neste recorte da AD em linha francesa, não é somente uma questão de vocabulário ou de sentenças, pois o discurso depende do fato de uma coerência global, ou seja, a coerência de práticas discursivas inerentes daquele espaço organizacional, objeto de estudo do presente artigo.

Escolheu-se como a AD como estratégia e análise metodológica pelos seguintes motivos, a saber: Primeiramente, por acreditar que a “linguagem, como produção de sentido inscrita na história, é um ato de comunicação que tem a intenção de informar e persuadir o outro” (BATISTA, 2011, p. 29). Segundo, por entender que a AD leva em conta o contexto histórico-social e cultural, objetivando perceber a intenção do sujeito-enunciador e a construção de sentidos pretendida em seus enunciados. Logo, pretendeu-se compreender o processo, ou seja os enunciados, de aprendizagem informal por meio da ajuda interpessoal nas trocas discursivas entre os operadores de um *call center*.

Maingueneau (2004) afirma que a Análise do Discurso é a “disciplina que, em vez de proceder a uma análise linguística do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu ‘contexto’, visa a articular sua enunciação sobre um certo lugar social”. Consequentemente, neste conceito de AD, entende-se que o discurso deve ser analisado de forma socialmente contextualizada, pois é impossível conceber a ideia de que um indivíduo constitui um discurso sozinho.

Em consonância com o conceito de AD de linha francesa postulado por Maingueneau (2000), os autores Souza e Carrieri (2014), em seu estudos da Análise do Discurso em contextos organizacionais, afirmam que “em virtude da natureza dialógica do discurso, haveria sempre um auditório social em jogo (...) pois o discurso é prática social e o falante sempre leva em conta o destinatário. (SOUZA; CARRIERI, 2014, p. 20). Para os autores, ao utilizar as estratégias da AD no campo da administração o pesquisador deve se preocupar em identificar os mecanismos de produção dos discursos e das formações discursivas de um determinado ambiente organizacional.

Outrossim, os autores reforçam a ideia de que ao se aplicar a AD, o pesquisador deve atentar para cuidados extras na construção de dados, recomendando que o pesquisador interfira “o mínimo possível no depoimento dos sujeitos entrevistados, evitando-se assim que perguntas e intervenções direcionem a seleção de temas, figuras e personagens por parte do enunciador” (SOUZA; CARRIERI, 2014, p. 35). Tal recomendação é fundamental para embarcar na AD, como forma distinta da análise de conteúdo na metodologia qualitativa, que

busca categorias aos fenômenos sociais. Ao contrário, na AD, conforme exposto anteriormente, preocupa-se não apenas com o conteúdo dos enunciados, mas também “se atenta à análise do processo de enunciação. Desse modo, o enunciado e a enunciação são as duas instâncias básicas e complementares para a análise” (SOUZA; CARRIERI, 2014, p. 35)

3.1 Características da Organização Pesquisada

A multinacional pesquisada é do ramo de serviços e soluções de relacionamento, telemarketing terceirizado, uma operadora de *call center*. Acredita-se que por se tratar de um ambiente que exige constante comunicação entre os pares e com os clientes possa ser um campo social rico para analisar as trocas discursivas.

A empresa destaca-se como o principal fornecedor de serviços e soluções de relacionamento com o cliente na América Latina e está entre as três primeiras em todo o mundo. Cerca de 160 mil empregados atuam na empresa, sendo que, aproximadamente 12.000 possuem suas atividades ligadas ao processo de atendimento telefônico aos clientes nas estações de atendimento. Esta quantidade pode ser considerada elevada se comparada com outras empresas do mesmo setor.

Essas características reforçam a necessidade da empresa de desenvolver e qualificar continuamente seus empregados em diversos campos relacionados ao atendimento telefônico aos cliente. Entre um de seus princípios estão o trabalho em equipe, entendendo as necessidades dos grupos de interesse (clientes, funcionários, provedores, sociedade e acionistas) visando a alavancar as capacidades multinacionais e de trabalho em grande escala.

Isto posto, o foco da empresa está nos processos executados por pessoas, e não meramente por *softwares*, logo implica-se em uma demanda maior e mais diversificada no aprendizado de procedimentos, operações e modos de compartilhamento de boas práticas em atendimento.

3.2 Participantes da Pesquisa

Participaram os funcionários da linha de atendimento que possuíam os seguintes cargos: operador de *call center junior* (recém contratado), operador de *call center sênior* e supervisor de atendimento, este último responsável, em média, por até 30 operadores e responsável para o atingimento das metas de produtividade diárias, semanais e mensais.

Para o estudo ora apresentado foi observado e acompanhado quatro operadores e um supervisor por um período de dois meses. Segue quadro abaixo com perfil dos sujeitos investigados:

Tabela 1: Perfil dos sujeitos observados

Sujeito da Pesquisa	Código	Idade	Descrição	Tempo de Trabalho
Operador 1	OP1	22	Operador com mais experiência. Já atuou em outra empresa de telemarketing. Está em formação em Comunicação. Almeja cargo de supervisão na mesma organização	11 meses
Operador 2	OP2	19	Operador com alta produtividade. Está no primeiro emprego e também tem vontade de crescer na organização. Está finalizando o supletivo.	8 meses
Operador 3	OP3	21	Primeira vez que atua em empresa de telemarketing. Tem interesse de migrar para o departamento de Recursos Humanos da empresa	3 meses
Operador 4	OP4	19	Já trabalhou em outras empresas de telemarketing e já atuou com o SU1 na empresa anterior. Está em fase de adaptação. Almeja um cargo de supervisão na organização	4 meses
Supervisor 1	SU1	24	Tem 3 anos de experiência na área. Começou na atual empresa como supervisor. Está no último ano de graduação em Administração. Está na fase de conhecimento dos operadores.	5 meses

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 Instrumento de construção de dados

Este estudo é de natureza qualitativa e baseado no paradigma interpretativista (GEPHART, 2004), já que se pretende interpretar e discutir as múltiplas vozes discursivas que emergem nas experiências dos sujeitos analisados ao longo de 2 meses de observação em campo. Pode-se dizer que o interesse é buscar o sentido nos enunciados e enunciatários durante as trocas discursivas, analisando assim, mais especificamente, as interações entre os indivíduos durante a busca de ajuda interpessoal.

Cabe ainda ressaltar que se concentra nesta investigação a multiplicidade de vozes na materialidade dos textos coletados, ou seja, as conversas orais entre os operadores de *call center*. Isso significa que os enunciados discursivos dos operadores, isto é, as unidades de comunicação com seqüência verbal dotadas de sentido (MAINGUENEAU, 200, p.54) dos operadores foram coletados levando em consideração o universo discursivo da administração de empresas, o campo discursivo presente no ambiente de trabalho (discurso político ou jurídico que permeia o espaço) e por fim o espaço discursivo, isto é, as interações dos operadores durante a resolução de problemas.

Para a construção dos dados, recorreu-se então as observações em campo, analisando as trocas discursivas dos operadores por um período de 2 meses com anotações feitas no ato da observação. Foram também elaboradas alguns questões específicas aos operadores a fim de melhor entender a natureza dos problemas que os sujeitos estão buscando enfrentar e aprender.

Os achados das observações são, portanto, um misto de descrição e análise, visto que, de acordo com os princípios da AD linha francesa, busca-se descrever os enunciados apresentados nos espaços discursivos e então analisar os discursos dos sujeitos como construção social e simbólica da realidade que, no caso do presente estudo, podem gerar aprendizagem informal no ambiente no momento da busca de ajuda interpessoal.

3.5 Análise dos dados e Resultados construídos

Nesta fase de análise, busca-se descrever os enunciados discursivos dos operadores e então analisar o que é essencialmente similar nos discursos com ideias que exprimem percepções de realidade e experiências distintas e que puderam, até certo ponto, denotar aprendizagem informal ocorrendo no momento das trocas discursivas.

É importante esclarecer, ainda, que nem todas as falas observadas nos sujeitos foram aqui incluídas, selecionando assim somente as interações consideradas mais ilustrativas para as questões centrais deste estudo, a saber: (1) a natureza das interações entre os operadores; (2) quais momentos eram debatidos entre os pares para resolução de problemas e (3) o processo de aprendizagem informal no momento da busca de ajuda interpessoal.

Nas interações observadas, os atores sociais apresentavam diferentes níveis de experiências acerca das tarefas pertinente à função de operadores. Ademais, o supervisor, em seu papel de controlador dos processos institucionais, também estava em fase de adaptação visto que havia entrado na empresa há somente cinco meses. Os problemas observados que geravam busca por ajuda interpessoal eram recorrentemente motivados pelas demandas dos clientes que os operadores deviam contatar ativamente.

3.5.1. Sobre a natureza e momentos na busca de ajuda de interpessoal: as trocas discursivas, as *déixis* discursivas e a luta simbólica por poder.

Os operadores com menos tempo de caso, OP3 e OP4, tendiam a seguir o padrão de recorrer ao mesmo operador mais experiente (OP1) ou ao supervisor (SU1) para buscar aprender soluções para as seguintes situações problema: (1) aprender a fazer cancelamento de cartão; (2) aprender fazer emissão de novo cartão; (3) aprender a dar informações sobre juros

rotativos a fim de agilizar o pagamento da dívida; (3) aprender a solicitar apoio ao departamento de tecnologia para resolver questões de *bugs* no sistema.

Percebe-se inicialmente que todos os motivos que geravam o uso da estratégia de busca de ajuda interpessoal eram de cunho prático mas visavam ir além do roteiro previamente definido no material escrito, corroborando assim com os estudos anteriores de Pantoja (2009) que relatou que a busca por ajuda interpessoal aumentou o entendimento dos sujeitos sobre o material a ser aprendido, indo além do recebimento rotineiro da instrução (PANTOJA, 2009, p. 52)

Todavia, nota-se também que a busca por ajuda interpessoal para a aprendizagem informal no trabalho traz a concepção de que o conhecimento constitui fato de *status* profissional e reconhecimento social, conforme se pode interpretar na fala de um dos atores sociais “*Eu ia ver com (supervisor) se dava para abater uma parte então nem vou, vou falar que é assim mesmo juro sobre juro*”. O operador, em seu papel de iniciante na função, busca demonstrar por meio de seu enunciado que já detém o conhecimento necessário e não é necessário uma supervisão maior para ele. Interessantemente, o enunciador neste momento dirige tal discurso para o operador mais experiente, ou seja, o enunciatário, visando o reconhecimento social naquela interação.

O enunciatário, com o papel social de mais experiente por tempo de trabalho naquele determinado campo discursivo, passa a ser o enunciador, negando tal reconhecimento e se inscrevendo naquele processo discursivo ao afirmar “*não, não pode falar assim também, né (...)* tem que falar que o valor acumulado da dívida é de R\$1420 reais. [grifo nosso].” Contempla-se na troca discursiva acima a construção de um modelo discursivo quase obrigatório para ser reconhecido naquela interação, na qual o ator social com menos experiência é interpelado a usar as mesmas palavras que o ator social mais experiente.

Assim, como aponta Bourdieu sobre o campo social: “o poder simbólico como poder de construir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão de mundo” (BOURDIEU, 2001, p. 14). Logo, pode-se afirmar que o ator social mais experiente, e não supervisor naquele contexto, se inscreve por meio do seu discurso como detentor do conhecimento legítimo que está além do manual escrito e, também, além do entendimento de seu supervisor, confirmando assim ao ator social menos experiente seu papel de prática discursiva a ser seguido.

Durante outra interação entre os atores sociais em seus devidos papéis: OP1 (mais experiente); OP3 e OP4 (menos experiente), percebe-se novamente o momento da busca por ajuda interpessoal por meio de suas trocas discursivas, assim como a luta por poder simbólico entre os atores:

OP3: tô com outro caso aqui de cliente que pagou, mas o valor fica preso em outro código no sistema!

OP4: nesta hora tem que chamar o (nome do supervisor), por que ele não é o supervisor? Então ele resolve.

OP1: mas qual é o problema? Deixa eu ver...

OP3: [mostrando a tela para o OP1] aqui ó.

OP1: isso é simples demais, não tem que chamar ninguém, não! é só clicar aqui no botão depois fazer transferência no sistema e dar “OK”, irá aparecer na tela o botão de confirmar e você dá o ok. Pronto! Tá vendo?

OP4: só isso? Por que ninguém me disse isso antes?

OP1: ah... o “tal” (se referindo ao supervisor) nunca te ensinou isso?

OP4: (olhando para o OP3) não, ne?

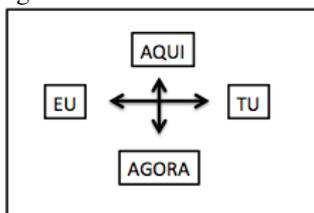
[grifo nosso]

Nas trocas discursivas acima, o enunciador com mais tempo de casa e experiência demarca seu papel social de detentor do conhecimento perante aos enunciatários (OP3 e OP4) em um determinado espaço: momento de dificuldade ao lidar com um processo do trabalho.

Os enunciados mais significativos que marcam tal instancia podem ser: “isso é simples demais”; *não tem que chamar ninguém, não!*; o “tal” (se referindo ao supervisor) *nunca te ensinou isso?*”. Para operacionalizar a análise de tais enunciados (como processo de

construção do sujeito e seu papel na organização), toma-se como pontos de referência os seguintes elementos da dêixis discursiva:

Figura 2: Dêixis Discursivas



Fonte: Benveniste (1995, p. 280) adaptação dos autores

A figura acima eu/ tu ↔ aqui ↔ agora é a base de constituição das dêixis. A partir de tal triangulação são derivadas outras categorias como “meu”, “teu”, “hoje”, “amanhã”, “neste lugar”, etc. Entende-se por dêixis um conjunto de signos “vazios” desprovidos de referência material. Os significados de tais dêixis estão disponíveis no sistema e se tornariam “plenos” à medida que o locutor os assume no discurso (BENVENISTE, 1995).

Outrossim, esses elementos são imprescindíveis para a realização da presente análise dos enunciados acima por instaurarem a subjetividade nas trocas discursivas. Observar-se que o conjunto de elementos que define a situação de enunciação: enunciador (EU), enunciatário (TU), momento (AGORA) e lugar (AQUI) definem as condições para a aprendizagem informal neste momento uma vez que o OP1 demonstra as formas ditas corretas de conduta comportamental e discursiva e então reafirma como o ator social com quem eles pode contar.

Complementando a análise acima, além da importância dada às pessoas “eu” e “tu”, vale à pena ressaltar as instâncias de enunciação (tempo/espço), pois conforme diz Maingueneau (1997, p. 33), “a teoria do discurso não é uma teoria do sujeito antes que este enuncie, mas uma teoria da instância de enunciação que é, ao mesmo tempo e intrinsecamente, um efeito de enunciado”. Portanto, ao avaliar a dêixis discursiva, Maingueneau (1997, p. 42) constata que se ela existe é porque uma formação discursiva não enuncia a partir de um sujeito, de uma conjuntura histórica e de um espaço objetivamente determináveis do exterior, mas por atribuir a cena que sua enunciação ao mesmo tempo produz e pressupõe se legitimar.

Dado o contexto organizacional observado: dois operadores novos e inexperientes, um operador mais experiente e um supervisor ainda em fase de adaptação, pode-se dizer que a aprendizagem informal, por meio das trocas discursivas, entre estes operadores ocorreu por meio da legitimação do conhecimento do operador mais experiente (OP1), o qual por meio da troca não somente visava a ensinar os novos, mas também de evidenciar seu poder simbólico sobre o processo de aprendizagem dos operadores OP3 e OP4, reafirmando seu espaço frente ao novo supervisor, que não estava diretamente declarado no discurso.

3.5.2. Sobre o processo discursivo na aprendizagem informal no momento da busca de ajuda interpessoal: a cena enunciativa e cenografia do discurso

No que diz respeito ao processo de aprendizagem informal por meio da ajuda interpessoal, cabe salientar o conceito de discurso e processo que embasou tal análise: “(...) a Análise do Discurso considera os processos, por meio de seus enunciados, e as condições de produção da linguagem. Assim fazendo, insere o homem e a linguagem à sua exterioridade, à sua historicidade (SILVA, 2005, p. 16). Entende-se, portanto, que todo espaço enunciativo é um processo de construção e constituição da identidade do indivíduo, que exerce um determinado papel em um campo social, que neste estudo é o campo da administração, do trabalho.

Maingueneau (1997) tece a seguinte afirmação:

Em geral, e isto desde seu início, a AD prefere formular as instâncias da enunciação em termos de “lugares”, visando a enfatizar a preeminência e a preexistência da topografia social sobre falantes que aí vêm se inscrever [...] Trata-se, segundo o preceito de M. Foucault, de “determinar qual é a posição que pode e deve ocupar cada indivíduo para dela ser o sujeito” [...] essa instância de subjetividade enunciativa possui duas faces: por um lado, ela constitui o sujeito em sujeito de seu discurso. Por outro, ela o assujeita [...] submete o enunciador a suas regras (MAINGUENEAU, 1997, p. 33).

Propõe, então, “rearticular o discurso sobre a suposta cena de sua enunciação e, além disso, aprofundar o caráter institucional da atividade discursiva” (MAINGUENEAU, 1997, p. 21). Sendo assim, trabalha-se com os conceitos de cena enunciativa e cenografia do discurso, enquanto processos de condição de enunciação. Conforme Maingueneau (2002, p.87), a cenografia é a cena com que o co-enunciador se depara em primeiro plano, já que as cenas englobante e genérica (o quadro cênico) são deslocadas para o segundo plano. Além disso, a cenografia também é construída com base em cenas validadas, isto é, cenas de fala “já instaladas na memória coletiva, seja a título de modelos que se rejeitam ou de modelos que se valorizam” (Maingueneau, 2002, p.92).

Diante das condições de cena enunciativa e cenografia do discurso, na troca discursiva abaixo, os atores sociais debatem sobre um procedimento do software no ambiente de trabalho:

OP4: (...) como que abre um chamado pro menino ver o meu sistema que trava toda hora?

OP1: tem que pedir a senha pro [supervisor] e dai escrever o motivo e o nível de urgência, leva mó cota para fazer isso, é melhor trocar de mesa.

OP4: mas pode trocar assim?

OP1: pode né, o que nao pode é ficar ai esperando parado. Mas mude de mesa e já fala pro Fernando abrir o chamado

OP4: vou lá falar com ele, você fica de olho aqui nas minhas coisas [operador sai correndo para buscar ajuda]

O ator social mais experiente no campo (OP1) emite sua ordem diante daquela situação, cena enunciativa, que é a de urgência na solução do problema “*leva mó cota para fazer isso, é melhor trocar de mesa*” e “*o que nao pode é ficar ai esperando parado*”. Tais enunciados evocam a heterogeneidade de vozes no processo de aprendizagem informal e compreensão do trabalho. As escolhas lexicais “*trava toda hora*”; “*leva mó cota*” e “*nao pode ficar parado*” trazem, em sua materialidade linguística, toda a história e evolução do sujeito com sua relação ao trabalho, por meio da racionalização industrial que concebido nos estudos de Frederick Taylor (MORGAN, 2002) . A cenografia ao simular um determinado mundo e captar seus papéis sociais, projeta no discurso destes atores sociais as grades culturais que representam os valores axiologizados por uma dada sociedade, ou seja, a grosso modo, o que é louvável e o que é condenável naquele determinado campo.

Isto posto, toda a cena discursiva e cenografia declaram o processo histórico de evolução da relação do homem com o trabalho, que aqui é capturada por meio da troca discursivas, no qual o enunciador, mais experiente OP1 e seus co-enunciadores, concepção de trabalho, empresa de telemarketing e supervisor, emitem um comando para o OP4, o fazendo assim agir com rapidez “*vou lá falar com ele*” e então assimilar a condição de produtividade e mecanismos de busca e ajuda interpessoal.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de entender as trocas discursivas de operadores em um determinado *call center*, este artigo analisou o processo de interação entre pares na resolução de problemas, investigando uma estratégia específica de aprendizagem informal: a busca de ajuda interpessoal no ambiente de trabalho à luz da Análise do Discurso. Para tal, conduziu-se

um estudo qualitativo interpretativo em uma empresa multinacional do ramo de serviços e soluções de relacionamento, telemarketing terceirizado. O artigo teve por intenção construir significados no que tangia a natureza das interações entre estes operadores de *call center*; os momentos debatidos entre os pares para resolução dos problema e, por fim, numa perspectiva discursiva, o processo de aprendizagem por meio da ajuda interpessoal.

Para a construção dos dados, recorreu-se então as observações em campo, analisando as trocas discursivas do operadores por um período de dois meses. Os achados das observações são, portanto, um misto de descrição e análise, visto que, de acordo com os princípios da AD linha francesa, se buscou descrever os enunciados apresentados nos espaços discursivos e, então, analisar os discursos dos sujeitos como construção social e simbólica da realidade que, no caso do presente artigo, puderam evidenciar aprendizagem informal no ambiente no momento da busca de ajuda interpessoal.

Ainda, as observações sistêmicas em campo, sem participação direta do pesquisador, foram consideradas em quatro aspectos: o local (atendimento telefônico em operadora de *call center*); os atores (os operadores e supervisor de atendimento, com seus papéis sociais e discursos constituintes); os eventos (as situações de dificuldade/problema que podem gerar aprendizagem informal) e o processo (a enunciação como processo de construção de aprendizagem informal).

Percebeu-se que a busca por ajuda interpessoal para a aprendizagem informal no trabalho traz a concepção de que o conhecimento constitui fato de *status* profissional e reconhecimento social, conforme se pode interpretar na fala de um dos atores sociais. Logo, pôde-se afirmar que os atores sociais mais experientes, e não necessariamente o supervisor, neste contexto, se inscreveu por meio do seu discurso como detentor do conhecimento legítimo que está além do manual. Outro ponto que pode ser considerado é o fato de tal supervisor estar em fase de experiência pois estava na empresa por apenas três meses, possivelmente não era tão requisitado por ainda não ter conquistado a relação de confiança dos operadores. Notou-se também que o tempo e o espaço, então, ordenados em função da enunciação do aqui-agora geram condições legítimas para se exercer a relação de poder simbólico no momento de aprendizagem informal das rotinas dos operadores. Outro ponto que foi percebido foram as condições de produção de discurso: a cena enunciativa e a cenografia do discurso, nas quais declaram o processo histórico de compreensão da relação do trabalho com os atores e tais significados atribuídos regem as ordens e formas de se executar determinada tarefa.

Pode-se então dizer que todo o emaranhado em que consiste a real organização da comunicação constrói uma teia de sentidos no qual uma pluralidade de vozes fazem-se presentes, e é neste emaranhado de sentidos que ocorre a Aprendizagem informal no momento da busca de ajuda interpessoal. Os atores sociais são então interpelados por diversos discursos, dos colegas, do supervisor, da empresa, do capital, e então fazem suas escolhas para aprender a executar novas tarefas no ambiente de trabalho.

Conforme os resultados construídos, as recomendações para futuros estudos são as seguintes: (1) aplicar a mesma pesquisa durante um período mais intensivo, por mais meses, por meio de estudos etnográficos a fim de abarcar elementos culturais à Análise do Discurso; (2) aplicar um pesquisa baseada na análise discursiva, entretanto, focando como unidade os discursos dos supervisores, a fim de entender o processo discursivo de supervisores em sua função hierárquica no ambiente de trabalho; (3) aplicar esta mesma pesquisa à luz da Análise do Discurso visando desvendar e entender outras estratégias de aprendizagem, além da busca de ajuda interpessoal.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- ANTONELLO, C. O. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ANTONELLO, C. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **RBGN**, v.9, n.25, p.39-58, 2007.
- BATISTA, S.M. **A construção do Ethos Discursivo nos textos de São Bernardo de Claraval: uma apropriação vocacional**. Tese de doutoramento. São Paulo. 2011. Programa de Pós-graduação em Letras, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- BAKHTIN, M. Os gêneros do discurso In: **Estética da criação verbal**. Trad. Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 1968.
- BENVENISTE, E. (1995). **Problemas de linguística geral**. 4.ed. Trad: Maria da Glória Novak e Maria Luisa Neri. Campinas: Pontes, vol. I.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; BRITO, M. J. M. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações In: **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005
- CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004
- CSEH, M.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Reconceptualizing Marsick and Watkins' model of informal and incidental learning in the workplace. In: Conference of the academy of Human Resource Development, 6, 1999, Baton Rouge, LA. **Anais... Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development**, 1999. p. 349-356, vol. 1.
- DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Collier Books, 1938.
- GEPHART, R.P.JR. From the editors – Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n.4, 2004.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografias da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.51-77.
- GODOY, A. S.; BIDO, D. S.; SILVA, N. B.; SILVA, P. T. M.; REATTO, D. O campo da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática da produção de 2006 a 2012. In: **Semead - Seminários em Administração - FEA-USP, XVIII, 2015, São Paulo**. São Paulo: FEA-USP, 2015. p.1-16.
- HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: A Factor Analytic Investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 675-681, 2001.
- ILLERIS, K. A model for learning in working life. **Journal of Workplace Learning**, v.16, n.8, p. 431-441, 2004.
- KARDASH, C. M., & AMLUND. J. T. Self reported learning strategies and learning from expository text. **Contemporary Educational Psychology**, 16, 117-138, 1991.
- LOHMAN, M. C. Factors influencing teachers' engagement in informal learning activities. **Human Resource Quarterly**, v. 16, n. 4, Winter 2005.
- MAINGUENEAU, D. Análise do discurso: A questão dos Fundamentos. **Cadernos de estudos linguísticos**, 19, Unicamp, Campinas, p.65-75, 1991.
- _____. **Novas tendências em Análise do Discurso**. 3 ed. Campinas SP: Pontes: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

- _____. **Análise de textos de comunicação**. Trad. Cecília P. Souza-e-Silva e Décio Rocha. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2002.
- _____; CHARAUDEAU, Patrick. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.
- _____. **Gênese dos discursos**. Trad. S. Possenti. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- _____. **Doze conceitos em Análise do Discurso**. Trad. Possenti et al. São Paulo: Parábola. 2010.
- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. **Informal and incidental learning in the workplace**. London and New York: Routledge, 1990.
- _____. Looking again at learning in the learning organization: a tool that can turn into a weapon. **The Learning Organization**, v. 6, n. 5, 1999.
- _____. **Informal and Incidental Learning**. *New Directions for Adult and Continuing Education*, v.89, p. 25-34, 2001.
- _____. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimension of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, May. 2003.
- MEZEROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. edição – 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.
- PANTOJA, M. J. **Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e Percepções de Suporte à Aprendizagem Contínua - uma análise multinível**, 2004. 211p. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília.
- PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v.3, n.1, p. 41-62, 2009.
- PEDRO, M.S. **Fatores que influenciam a aprendizagem informal: estudo de uma equipe de vendas**. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2011. Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- REATTO, D.; GODOY, A. S. A Produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Edição 80, n.1, p.57-88, 2015.
- SILVA, M.A.S.M. Sobre a Análise do Discurso. **Revista de Psicologia da UNESP**. Edição 4, n. 1, p. 16-40. 2005.
- SOUZA e CARRIERI. A análise do discurso em estudos organizacionais. In: **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico]: uma abordagem teórico-conceitual**. Souza. E.M. (org.) - Dados eletrônicos. - Vitória : EDUFES, 2014.296 p.
- USHIRO, E. J.; BIDO, D. S. Estratégias de Aprendizagem em Função da Finalidade Para o Aprendizado: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Edição 83, n.1, p.166-192, 2016.
- WARR, P., & ALLEN, C. Learning strategies and occupational training. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International review of industrial and occupational psychology** (Vol. 13, pp. 83-121). Chichester: Wiley. 1998.
- WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and Knowledge acquisition. **British Journal of Psychology**, v.91, p.311-333, 2000.