



O DISCURSO, A ANÁLISE DE DISCURSO E A METODOLOGIA DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO NA GESTÃO INTERCULTURAL

Sônia Maria Guedes Gondim*
Tânia Fischer**

*Graduada em Psicologia, Especialista em Gerência de Recursos Humanos, Mestre em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho, Doutora em Psicologia pela (UFRJ), Pós-doutora - Universidad Complutense de Madrid e Cambridge University, Professora do Instituto de Psicologia da (UFBA).

E-mail: sggondim@terra.com.br

**Graduada em Pedagogia pela (UFRGS), Mestre em Administração pela (UFRGS) Doutorado em Administração pela (USP). Professor titular da (UFBA) e colaboradora da (UFRGS). Coordenadora do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS/UFBA)

E-mail: nepol@ufba.br

Resumo

O objetivo deste artigo é estabelecer o diálogo entre o discurso, a análise de discurso e a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) desenvolvida por Lefèvre e Lefèvre, e exemplificar sua aplicação numa pesquisa de gestão intercultural. Inicialmente, discutem-se os conceitos de discurso e de análise de discurso, relacionando-os à metodologia de análise do Discurso do Sujeito Coletivo. Em uma seção em separado, discorre-se criticamente sobre a metodologia do DSC e sua aplicação em uma pesquisa com gestores interculturais. As considerações finais apontam as semelhanças e especificidades do DSC em relação à análise do discurso tradicional e suas principais contribuições.

Palavras-chave:

Cultura, Análise de Discurso, Discurso do Sujeito Coletivo, Gestão Intercultural.

Abstract:

The aim of this article is to set up a dialogue between the discourse, the discourse analyzes and the CSD (Collective Subject Discourse) developed by Lefèvre e Lefèvre. It also tries to exemplify the application of the CSD in an intercultural management research. At first, it is presented the notions of discourse and discourse analyzes, connecting them to the CSD analyses methodology. The CSD analyses methodology and the intercultural management research are discussed. The final considerations

show the similarities and dissimilarities between the CSD and traditional discourse analyzes, and also its main contributions.

Key-words:

Culture, Discourse Analyses, Collective Subject Discourse, Intercultural Management .

Introdução

A palavra discurso emerge da tentativa de se estabelecer a clara distinção entre significado e sentido (SARGENTINI, 2009). O significado sustenta-se na crença de que as palavras são convenções tácitas (SAUSSURE, 1991) firmadas entre os falantes de uma língua, enquanto o sentido apoia-se na crença de que a convenção linguística, que pretende dar um caráter universal ao significado, pode assumir matizes. Em outras palavras, um mesmo significado se manifesta em sentidos circunscritos a produções discursivas oriundas de inserções no mundo social.

A gestão intercultural, por exemplo, significa o exercício de função de liderança com o objetivo de gerir negócios, processos e pessoas em contextos de diversidade cultural, e na maior parte das vezes está relacionada à gestão em outros países. Reconhece-se, não obstante, que o sentido de gestão intercultural para trabalhadores e governantes do país hospedeiro pode ser distinto dos gestores e trabalhadores que estão na condição de expatriados. Um dos aspectos que explicam a variabilidade de sentido é o etnocentrismo. Cada parte tende a olhar o outro como um estranho, usando seu modo de ver e agir no mundo como parâmetro de comparação entre o “nós” e o “eles”.

Um dos maiores desafios da gestão intercultural é justamente o de superar a dicotomia entre “nós” e “eles” e adotar atitude empática de abertura para compreender os

sentidos enunciados por aqueles que, apesar de nos parecerem estranhos, estabelecem conosco relação crescente de mútua dependência no cenário contemporâneo.

É fato, contudo, que não se pode prescindir do significado, a favor dos sentidos, porque é ele que torna inteligível o que o outro diz. Se não fosse possível partilhar dos mesmos códigos verbais e não verbais, não haveria comunicação (ação intencional de fazer-se entender pelo interlocutor). Ao admitir isto como verdadeiro, o discurso pode ser definido em princípio como um encadeamento de palavras e de frases que obedecem a regras gramaticais e lógicas de coerência, para comunicar (ou significar) alguma coisa aos demais. Mas, tais regras lógicas e gramaticais que compõem o discurso só se tornam significativas para outrem se houver compartilhamento tácito da mesma convenção linguística. Esta definição, mais próxima da perspectiva do significado, distingue-se da definição de discurso como construção de sentido. Neste último caso, o discurso não obedece somente a regras de estruturação do pensamento e da linguagem individual, mas expressa também um pensamento coletivo construído a partir do lugar que a pessoa ocupa no mundo social. Nas palavras de Fernandes (2008), o discurso se encontra na exterioridade da língua, ou seja, no social. Todavia, o discurso não pode prescindir da linguagem, visto ser ela que lhe dá materialidade. É nesta intersecção que as relações imbricadas entre significado e sentido se fazem notar.

O discurso de um gestor expatriado, cuja trajetória profissional tem sido bem sucedida, diz muito do sentido que a gestão intercultural tem para ele, o que pode ser distinto daquele gestor que apesar de ter obtido relativo sucesso em seu país, vivenciou com angústia e decepção sua inserção em outras culturas, especialmente pelas dificuldades em superar a diversidade e abrir mão de seu modo de ver e agir no mundo. Provavelmente os dois atores exemplificados representam não somente a experiência pessoal,

mas discursos coletivos, compartilhados por tantos outros. Ambos também expressam não só a coletividade do grupo social ocupacional em que se incluem, mas a de pessoas portadoras de experiências comuns que são influenciadas pelas mesmas condições de produção de sentidos. Os dois discursos cumprem, então, funções semelhantes: demonstrativas, argumentativas e persuasivas. Pela demonstração, discursos favoráveis e desfavoráveis à gestão intercultural usam recursos linguísticos para afirmar a consistência e coerência de seus posicionamentos.

Pela argumentação e persuasão se valem de recursos valorativos, imagéticos, racionais e emocionais para obter adesão e influenciar outras pessoas, reorientando o seu modo de pensar e conseqüentemente de agir. Não se pode esquecer, todavia, que o discurso favorável ou desfavorável à gestão intercultural se vê entrecortado por outros discursos: o da nacionalidade, o da formação do gestor, o de seus valores e o de seu posicionamento político, visto que o sujeito discursivo não é portador de uma individualidade descolada do contexto social.

A subjetividade é, em princípio, o social interiorizado. Ninguém atribui a si competência em gestão intercultural sem se apropriar de discursos sociais sobre o que significa socialmente competência em gestão intercultural e os possíveis sentidos a ela atrelados, o que varia conforme mudanças históricas e culturais. O significado e o sentido da gestão intercultural na contemporaneidade estão implicados no momento histórico, tecnológico, político, ideológico e econômico hodierno.

Em resumo, o conceito de discurso e sua conseqüente análise só se tornam possíveis pela ruptura no âmbito da tradição dos estudos sobre a linguagem cujo objetivo é o de buscar a invariância das línguas. Conceitos como o de *langue* e *parole*, em Saussure, e os de *competência* e *desempenho*, em Chomsky, mostram-se incompletos para entender o que

posteriormente seria chamado de discurso (CHAMARELLI FILHO, 2009). A emergência da análise de discurso se faz notar, portanto, quando se abandona a concepção de discurso como categoria pré-estabelecida, a favor do pragmatismo (WITTGENSTEIN, 1994). Por pragmatismo entende-se que o discurso se define pelo uso que se faz dele em dado contexto. Mas, a rigor, os contextos são múltiplos e o uso passa a estar relacionado à intenção dos agentes que dele se valem para dar sentido a alguma coisa e comunicar isto a outrem. O discurso, por conseguinte, se afirma no dialogismo (BAKHTIN, 1992), ou seja, no encontro da produção discursiva de alguém para outro alguém portador de discurso convergente ou divergente. Deste modo, um discurso pode tangenciar o outro, assumindo novas configurações, expressando um coletivo, que é ideológica e politicamente implicado.

Os discursos favoráveis à gestão intercultural só têm sentido no mundo globalizado, cujas fronteiras econômicas, sociais e políticas são redefinidas, tendo como um de seus principais protagonistas as novas tecnologias. O acesso a culturas diversificadas, ao aprendizado de novos idiomas e a facilidade de mobilidade geográfica compele à redefinição das relações entre países e culturas cada vez mais interdependentes na construção da trajetória mundial.

ANÁLISE DE DISCURSO

A análise do discurso é uma teoria que tem como objeto de estudo o próprio discurso. Apresenta-se como um entrecruzamento de diversos campos disciplinares, com destaque para a linguística, o materialismo histórico (por situar a linguagem na história) e a psicanálise (que introduz a noção de sujeito discursivo) (FERNANDES, 2008; ORLANDI, 1999). O discurso, por si só, é de natureza tridimensional, abarcando a linguagem, a história e a ideologia.

Sua produção acontece na história, por meio da linguagem, uma das instâncias por onde a ideologia se materializa (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Em concordância com o que foi dito na seção anterior, a perspectiva de análise de discurso exige um rompimento com o compromisso de buscar o ordenamento lógico das regras gramaticais e a concepção de uma estrutura fixa que atribui imanência ao significado, e o confunde com o sentido. A análise do discurso reconhece a dubiedade de sentido de uma mesma palavra ou construção linguística. Mais do que isto, faz aparecer e desaparecer as contradições dialéticas, mostrando o jogo que elas desempenham no texto (FOCAULT, 1995; FISCHER, 1996), dando acesso aos sentidos produzidos pela “inscrição socioideológica e histórica dos sujeitos envolvidos” (FERNANDES, 2008,p.60; SANTOS, 2004). A desconstrução da análise de discurso é tão somente o desmascaramento das contradições dialógicas reveladoras das múltiplas vozes sociais que se encontram entrecortadas na enunciação do sujeito do discurso. Em outras palavras, quando um gestor intercultural discorre sobre sua experiência profissional, ele o faz como portador de vários discursos: o da valorização do trabalho e do compromisso com a empresa, o da identidade nacional, o de seu grupo profissional, o de sua classe social etc. Tais discursos se apresentam contraditórios, uns tentando fazer-se notar mais que outros, embora o sujeito enunciator nem sempre tenha consciência da presença de todos os discursos e tampouco de suas contradições.

Ozbilgin e Tatli (2008) abordam a diversidade dos discursos gerenciais, discutindo a narrativa de diversidade na gestão como um subcampo dos estudos organizacionais. Apresentam, também, o que consideram suas históricas “populares e impopulares”, ou seja, as histórias de sucesso que se transformam em “cases” e as históricas ocultas, que são o discurso não pronunciado, que omitem o não acontecido,

o fracasso e o sofrimento “não glorioso” ou seja, o que não traz resultados para a organização – empresa. Concluem também que a diversidade não está apenas no campo empírico. Esta também no discurso de acadêmicos, gestores e outros interessados. Recordar-se aqui a mídia de negócios, que usa os discursos de praticantes e acadêmicos e reinterprete os mesmos segundo seus interesses.

Em síntese, se a análise de discurso é a análise da fala em contexto, ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. A história, o contexto e a posição social concorrem para as produções discursivas. O enunciator do discurso, portanto, não é somente um sujeito empírico, um sujeito da experiência e da existência individualizada no mundo, mas sim um sujeito discursivo, cuja história pessoal se insere na história social, ideologicamente marcada. Tal sujeito é atravessado pela polifonia e a heterogeneidade que o constituem, vez que participa de diversas produções discursivas que se entrecruzam (FERNANDES, 2008).

Se a análise de discurso consiste em evidenciar os sentidos dos discursos, levando em conta suas condições de produção sociais, históricas e ideológicas, é preciso ir além do texto e encontrar as condições que o produziram para se ter acesso ao sentido. Esta talvez seja uma das principais críticas dirigidas pelos analistas de discurso aos analistas de conteúdo. Para os primeiros, os analistas de conteúdo se atêm ao teor do texto sob análise sem pensar nele como uma inscrição ideologicamente implicada que constrói formas de ver e pensar o mundo. Indagar até que ponto esta crítica seria pertinente exigiria uma digressão que fugiria ao escopo deste artigo, mas pode-se adiantar que os aspectos ideológicos são também objeto de estudo dos analistas de conteúdo, embora não de modo exclusivo. Os analistas de conteúdo reconhecem que o sujeito enunciator é um sujeito social e que a subjetividade (como o indivíduo se apropria do mundo e o qualifica) é

antes de tudo social, mas não coloca forte ênfase na questão ideológica do discurso, o que é considerado imprescindível para a maioria dos analistas de discurso.

Para Fernandes (2008), há então cinco conceitos centrais na análise de discurso (AD): sujeito discursivo (polifonia), enunciação, sentido, condições de produção e ideologia. O sujeito discursivo é portador de várias vozes sociais (polifonia, a que se refere BAKHTIN,1992) que dialogam com o sujeito enunciador (dialogismo, a que se refere também BAKHTIN,1992). Esta polifonia marca a identidade heterogênea do sujeito discursivo que pode expressá-la de modo direto ou não. Ou seja, o discurso do sujeito não é centrado em si mesmo, mas fruto das interações sociais que estabelece e são reveladas na sua enunciação polifônica (PECHÊUX, 1997).

Para Foucault (1969), o discurso constitui uma série de acontecimentos que o situa na dimensão histórica e se materializa na linguagem sob a forma de enunciados. A tarefa da análise de discurso é desvelar as regras de formação (desconstrução) e ter acesso às condições de existência que lhes dão sentido. Trata-se de compreender as condições de possibilidade de um dado discurso marcado na memória social (corpo sócio-histórico-cultural compartilhado) e entrecruzado pela interdiscursividade (várias vozes sociais que se expressam na fala do sujeito).

Qual seria o ponto de partida da análise de discurso? Conforme afirma Orlandi (1999), a análise de discurso começa por um *recorte*, que consiste na identificação de fragmentos de *corpus* dotados de sentido (associações semânticas). Por exemplo, ao se pretender analisar os discursos de gestores interculturais sobre sua trajetória de vida profissional, o *corpus* podem ser entrevistas, das quais se selecionam os fragmentos que se referem aos sentidos desta trajetória.

Guilhaumou (2002), no entanto, defende que o ponto de partida é o *trajeto temático* e não

a seleção de discursos que sejam interessantes a serem analisados por si mesmos. O *trajeto temático* diz respeito aos discursos que sejam representativos. A representatividade está relacionada à homogeneidade de ocorrência no espaço e no tempo e também à ideologia que dá suporte. No âmbito da gestão intercultural o *trajeto temático* poderia ser constituído pela produção científica e publicações midiáticas sobre o tema, e não somente a partir de entrevistas com os próprios gestores, ao ter em conta que é *corpus* bastante restrito. Guilhaumou também afirma que o discurso não está desconectado da realidade e, portanto, é portador de seus próprios recursos interpretativos, o que o leva a defender ser desnecessário sair do texto para entender seu sentido. Tudo se encontra nele: as complementaridades e as contradições. O argumento de só ser possível analisar o discurso saindo do texto para buscar as condições sociais de produção ignora que tais condições se encontram marcadas no próprio texto.

Após estas páginas iniciais, percorrendo sobre o que se entende por discurso e situar o leitor em alguns dos principais conceitos de análise de discurso, o foco recairá na metodologia do discurso do sujeito coletivo (DSC). Alguns aspectos críticos de discordância com os autores proponentes do DSC também serão comentados na tentativa de justificar o modo como o DSC foi usado em uma investigação sobre a gestão intercultural.

DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

A metodologia de análise do discurso do sujeito coletivo (DSC) foi proposta por Lefèvre e Lefèvre (2000, 2003, 2005, 2006) ao final da década de 1990 para ser aplicada no campo dos estudos da área de saúde como alternativa de enfrentamento dos problemas relativos à análise de *corpus* qualitativo e à análise quantitativa de pesquisas de opinião que findam por negligenciar

a discursividade. O desafio que o DSC buscou responder foi o da expressão do pensamento ou opinião coletiva, respeitando a sua dupla condição qualitativa e quantitativa. A dimensão qualitativa é o discurso. A quantitativa se expressa na frequência de compartilhamento de discursos entre indivíduos.

Nas palavras de Fernando Lefèvre, o DSC é um discurso síntese, fruto dos fragmentos de discursos individuais reunidos por similaridade de sentidos. Tal discurso, formulado na primeira pessoa do singular, é elaborado pelo pesquisador e analista de discurso. Por que a primeira pessoa e não a terceira pessoa do singular ou a primeira do plural? Do que se pode depreender da leitura dos textos dos autores (por exemplo, LEFEVRE; LEFEVRE, 2005), a primeira pessoa do plural não é a mais apropriada porque destaca um “nós” que marca mais uma oposição ao “eles” do que uma inclusão dos demais entes sociais em uma categoria ontológica de nível coletivo. A primeira pessoa do singular, ao contrário, simboliza de modo mais preciso um hipotético sujeito coletivo único (individual) para o qual se concede um caráter ontológico. No entanto, no nosso ponto de vista, o mesmo argumento ontológico daria sustentação ao discurso construído na terceira pessoa do singular, figura de tratamento tradicionalmente recomendada na linguagem científica. A diferença é que enquanto a linguagem científica defende o uso da terceira pessoa para dar um caráter de distanciamento entre o pesquisador e o objeto pesquisado, no contexto do DSC e da produção do senso comum, a terceira pessoa seria usada para fazer alusão a um sujeito genérico que representa o coletivo. O conceito de Outro Generalizado de Mead (1962) simboliza bem o que queremos dizer e isto será retomado mais adiante.

Para resumir, o que há de coletivo neste discurso construído artificialmente pelo pesquisador? Se o discurso individual revela não somente a fala individual, mas o que há de coletivo (vozes sociais diversas, polifonia e heterogeneidade), o discurso coletivo é a junção

dos discursos individuais, respeitando os sentidos e o nível de compartilhamento. A rigor, os discursos individuais nada mais são do que discursos coletivos enunciados por apenas uma pessoa.

A base teórica de sustentação metodológica do DSC é a Teoria das Representações Sociais, e os DSCs são considerados partes destas representações. A definição de representações sociais desde sua criação é marcada por uma polissemia (MOSCOVICI, 1978) continuamente afirmada nas revisões de literatura subsequentes sobre o tema (WACHELKE; CAMARGO, 2007). Independentemente da ausência de pleno consenso sobre sua definição, representações sociais estão fortemente associadas à construção de teorias do senso comum compartilhadas coletivamente, cujas funções são tanto de enquadramento dos objetos sociais em sistemas hierárquicos estruturados de relativa estabilidade, quanto de prescrição para guiar ações e interações sociais (ABRIC, 2001, MOSCOVICI, 2003, SÁ, 1996).

Uma diferença entre a análise de discurso apresentada nas páginas iniciais deste artigo e o discurso do sujeito coletivo é em relação à representação social. Esta abordagem teórica adota a premissa de que há representações individuais que não são compartilhadas e, portanto, são mais atinentes à maneira como cada um apreende o mundo a sua volta independentemente de isto ser ou não compartilhado. A tradição da análise de discurso não inclui esta perspectiva, já que nega a possibilidade do sujeito empírico se exprimir no discurso. A proximidade com a análise de discurso, todavia, dá-se pelo entendimento de que as representações sociais têm estabilidade variada e estão sujeitas a modificações de estrutura e de conteúdo ao longo da história (maleabilidade estrutural).

Dois conceitos são centrais na proposição de representações sociais de Moscovici: objetivação e ancoragem. Pela objetivação o

conceito ou noção abstrata se materializa em imagens e ideias inter-relacionadas e ordenadas em uma espécie de rede conceitual. A ancoragem, por sua vez, é o processo de classificar novas informações ajustando-as às estruturas de conhecimento pré-existentes e constitutivas da memória coletiva. De certo modo, o DSC incorpora estes conceitos. A objetivação é visualizada nos sentidos que se depreendem de um *corpus*, por meio da identificação das expressões-chave e a subsequente nomeação da ideia central. A ancoragem no DSC, no entanto, assume o sentido de princípios, hipóteses e teorias que dão sustentação às expressões-chave (fragmentos de *corpus* dotados de sentido) que se agrupam em ideias-centrais.

De modo objetivo, a metodologia do DSC consiste em analisar depoimentos e demais materiais verbais que constituem seu principal *corpus*, extraíndo-se de cada um deles as ideias centrais ou ancoragens a partir de expressões-chave a que se referem. A partir das ideias centrais/ancoragens e expressões-chave correspondentes, compõem-se um ou vários discursos-síntese que são os discursos do sujeito coletivo.

A análise do DSC começa pela identificação das expressões-chave (ECH) que são fragmentos do discurso do *corpus* em análise para enfim identificar os sentidos. Nesta primeira etapa da análise deve-se respeitar a literalidade do discurso para que seja possível o retorno ao *corpus* e estabelecer um diálogo contínuo com ele. A literalidade se torna importante, pois, no discurso do sujeito podem ser encontrados vários sentidos decorrentes da polifonia e da heterogeneidade que definem a materialidade do mesmo.

Uma vez que as expressões-chave tenham sido sublinhas no *corpus* em análise, o papel ativo do pesquisador se faz notar, visto que a ele cabe criar uma expressão linguística que descreva de maneira sintética os sentidos de cada um dos grupos homogêneos de expressões-

chave (de mesmo sentido). As ideias centrais (IC) são, então, nomeadas pelo pesquisador.

Algumas expressões-chave se encontram ancoradas em pressupostos, conceitos, teorias e perspectivas ideológicas. Trata-se de uma afirmação de natureza genérica usada pelo sujeito discursivo ou enunciador (na terminologia de Foucault) para formatar uma situação e reafirmar suas práticas cotidianas.

Uma dúvida é como agrupar os fragmentos. Haveria regras para isto na metodologia do DSC? A regra é buscar coerência no agrupamento dos fragmentos, a qual é encontrada no sentido comum que une tais fragmentos. Em um mesmo *corpus* de análise, quando alguém responde a uma pergunta aberta do entrevistador, vozes diversas podem ser reveladoras de variados sentidos, marcando antagonismos ou denunciando a complementaridade, que permitirá integrar em um mesmo discurso ou discursos distintos. Isto varia conforme tais contradições sejam percebidas como conciliáveis ou não. Para finalizar esta seção e então nos dedicarmos ao exemplo de aplicação, sintetizaremos alguns aspectos centrais do DSC.

O DSC se propõe a ser uma ponte entre o conhecimento científico e o senso comum, visando a reconstituir o pensamento coletivo. Nas perspectivas da sociologia do conhecimento e da psicologia do senso comum, o pensamento coletivo dá acesso ao saber produzido no dia a dia, habilitando todos a lidarem com os problemas rotineiros. O DSC também se propõe a reconstituir a opinião pública fazendo-o de modo distinto das pesquisas tipo *survey* que apresentam as respostas por meio de porcentagens acompanhadas de exemplos ilustrativos. Como alternativa, propõe-se a conciliar qualidade e quantidade ao reunir os fragmentos de discurso em um único discurso, tendo como critério principal a frequência com que aparecem nos discursos individuais. Isto nos leva a crer que o DSC não seria uma metodologia apropriada para entrevistas em profundidade,

dado o número reduzido de pessoas que limitaria a quantificação, discussão que retomaremos na próxima seção, ao apresentarmos o exemplo de aplicação.

Em nosso ponto de vista, o DSC não precisa estabelecer como principal critério a quantidade, visto que a expressão individual é sempre compartilhada, em alguma medida. A força do discurso não está em quanto ele quantitativamente é compartilhado, mas na amplitude de significado (variados sentidos) que aparece quando um grupo de pessoas responde a um determinado tema. Os lugares ocupados no mundo social e as experiências compartilhadas podem fazer com que a pessoa represente apenas uma parcela deste social que complementado com outros permite a apreensão do todo. Se o sentido é o mesmo, não importa se as expressões-chave só apareceram em um discurso ou em vários, pois basta encaixá-las de modo que deem sentido às demais expressões-chave para torná-las parte do discurso coletivo. Este argumento não seria defensável caso o objetivo da construção dos DSCs fosse realmente lidar com grandes quantidades de respostas para fins de generalização, mas é bastante justificável caso o uso que se pretenda fazer seja o de construir DSCs que representem os sentidos atribuídos por uma parcela desta coletividade. É para atender a este segundo objetivo que fizemos uso do DSC na pesquisa com os gestores interculturais.

O DSC NA PRÁTICA

Para ilustrar a aplicabilidade do DSC foram incluídos alguns dados de um estudo de caso sobre a gestão intercultural que teve por objetivo principal identificar as competências e capacitações necessárias para atuar no campo da gestão internacional. O estudo foi realizado em uma empresa brasileira multinacional, com grande atuação internacional, e contou com a participação de oito gestores de ampla

experiência no Brasil e no exterior. A empresa foi criada como uma sociedade de economia mista e desde a sua origem adota um modelo de gestão híbrida que tenta conciliar gestão pública e gestão privada. Na década de 1990 passou por grande transformação e iniciou o processo de internacionalização. Atualmente, a empresa está presente em mais de 20 países no mundo e ocupa lugar de destaque no *ranking* das empresas consideradas referência mundial em ética e sustentabilidade.

A suposição era de que gestores com larga experiência profissional seriam informantes qualificados para estudar o processo de gestão internacional e auxiliar na formulação de políticas de seleção, treinamento e qualificação de futuros gestores, além de gerar insumos para a elaboração de programas de acompanhamento de expatriados e repatriados (GONDIM et alli, 2009).

O tema da gestão internacional e intercultural ocupa lugar de destaque nas discussões atuais sobre gestão administrativa e embora o objetivo deste artigo não seja o de apresentar todos os resultados da pesquisa, revela-se importante discorrer brevemente sobre o assunto para situar o uso do DSC na pesquisa de gestão intercultural.

D'Irabarne (2001), há quase uma década, e com base em sua ampla experiência na equipe do Centro Nacional de Investigações Científicas da França, ao estudar a influência das culturas políticas na gestão organizacional, afirmou que a despeito do crescimento do número de investigações sobre o tema, estávamos muito longe de saber de modo mais sistemático como esta diversidade cultural afeta as organizações. Oito anos depois ainda não se obteve muito sucesso. D'Irabarne também chamou a atenção para o risco de acreditarmos haver palavras com significado universal, tais como liberdade, justiça, igualdade, responsabilidade, solidariedade etc., simplesmente pelo fato de encontrarmos palavras equivalentes em outras línguas,

ignorando os sentidos diversos em que elas são usadas.

Em síntese, embora para a maior parte dos países a igualdade seja um valor, os sentidos do que é ser igual variam para cada um deles. A complexidade aumenta porque países e culturas que fazem uso do mesmo idioma podem dar sentidos diversos para a mesma palavra. A autonomia, por exemplo, geralmente valorizada no âmbito da gestão, tem sentidos diversos a depender do país. Na Holanda, um gestor pedir opinião a outros colegas, superiores e subordinados antes de tomar uma decisão importante não é interpretado como insegurança ou falta de autonomia; esta mesma ação tem outro sentido se o gestor for executivo de uma empresa norte-americana.

O grande desafio da gestão intercultural, para D'Irabarne, é orientar ações dos trabalhadores das organizações de modo que regras comuns sejam respeitadas, sem prejudicar a liberdade de as pessoas colocarem em prática suas capacidades criativas. Outro desafio que se pode depreender dos escritos de D'Irabarne é que os parâmetros usados para definir os traços de pessoas de uma dada sociedade sempre se baseiam em tentativas de simplificação, tal como ocorre na formulação de estereótipos em que poucos atributos considerados relevantes são generalizados para os membros de um mesmo grupo social, desconsiderando as diferenças e contradições neles presentes. Então, a simplificação dicotômica comumente usada no cotidiano para diferenciar sociedades individualistas e coletivistas não capacita o gestor a lidar com as especificidades de cada uma delas, pois as primeiras possuem traços coletivistas, do mesmo modo que culturas coletivistas possuem traços individualistas, revelando assim suas contradições.

O estudo com gestores com ampla experiência internacional e pertencentes a uma mesma empresa se torna defensável porque serve de ponte de acesso a formas de ver o mundo dos outros (os estranhos) e interpretar

suas ações, reunindo insumos importantes para a formação de futuros gestores expatriados. Por que o DSC? Embora os autores que criaram a metodologia defendam que ela seja aplicável somente à pesquisa de opinião pública, visto ser uma tentativa de conciliar qualidade e quantidade em um discurso formulado na primeira pessoa do singular, defendemos que o DSC contribui também para aprimorar a apresentação de dados qualitativos, em que o número de casos e a frequência do compartilhamento não são os principais critérios de construção do discurso. Em resumo, o DSC é também uma metodologia útil em pesquisas qualitativas. O critério para a composição do discurso coletivo não é a quantidade, mas a semelhança de sentido, independentemente de ele ser muito ou pouco compartilhado. Poderia se questionar: Mas, o fato de não haver compartilhamento não descaracterizaria o uso da metodologia do DSC? O que haveria de coletivo nesta construção do DSC?

O argumento de defesa é que todo discurso individual representa um discurso socialmente compartilhado. Em resumo, é sempre um discurso socialmente implicado, pois seu sentido está atrelado aos contextos sociais de produção. Mesmo que sejam poucas pessoas a formularem seus discursos, elas emitem um discurso que não representa somente um ponto de vista pessoal, pois a sua subjetividade é construída no contexto social.

É necessário considerar também que, ao responder a uma questão aberta, o entrevistado o faz com base no que está presente em sua memória de trabalho, o que o torna suscetível a variáveis psicológicas como o estado de humor momentâneo e suas experiências bem ou mal sucedidas sobre o tópico perguntado. Ao ter em conta que estas variáveis interferem nas respostas dadas, o coletivo é assegurado justamente porque ao se abordar um grupo seletivo de pessoas com muita familiaridade e interesse pela temática a variabilidade de sentidos está assegurada. Cada um seria capaz de

dar sua contribuição para esta composição. O que os uniria? O fato de terem trajetórias comuns, a despeito de suas diferenças individuais momentâneas, de terem atuado em países distintos e de serem pessoas oriundas de grupos sociais diversificados. Embora, sem dúvida, este grupo reduzido de gestores sociais não represente a opinião pública, representa um grupo social vital para entender mais amplamente o fenômeno da gestão intercultural, nosso objeto de estudo.

Outro ponto de discordância que temos com os autores do DSC é quanto ao uso da primeira pessoa do singular como única forma de representação, a que já nos aludimos anteriormente. No exemplo de aplicação que apresentaremos usamos a terceira pessoa do singular. Encontramos apoio para a nossa opção no conceito de outro generalizado do interacionismo simbólico de Mead (1962). A terceira pessoa representa o social indefinido, os vários outros que estão presentes na pessoa, ou seja, o coletivo em mim. É por meio do outro generalizado que o nível individual é construído a partir do social, pois construímos a noção do eu (sujeito empírico) pela implicação do outro que se generaliza em mim.

Após estas considerações sobre o uso que fizemos do DSC na pesquisa de gestão intercultural, apresentaremos a ilustração para que o leitor se familiarize com um tipo de produto de pesquisa oriundo do uso da metodologia do DSC. Há um *software* disponível para auxiliar nesta análise, cujas informações encontram-se na página <http://www.spinet.com.br/>

O *corpus* selecionado para a análise foram entrevistas em profundidade realizadas com oito gestores da empresa que atuaram ou atuavam no exterior. Todos eram gestores altamente qualificados, com idade entre 45 e 55 anos, do sexo masculino e com ampla experiência internacional. Atuavam na empresa há mais de 20 anos, trabalhando em diversas áreas e ocupando variados cargos e funções. As

entrevistas duraram em média 90 minutos e foram realizadas no ano de 2007. O roteiro abordou quatro tópicos, especificados na Tabela 1.

Tópicos de discussão	Objetivos
1 – Trajetória profissional	Investigar a variabilidade da experiência profissional dentro e fora da empresa, que pode ter contribuído para o amadurecimento como gestor internacional
2 – Desafios da gestão internacional	Analisar os principais desafios a serem vencidos pelo gestor internacional
3 – Competências do gestor internacional	Identificar os conhecimentos, capacitações, habilidades, atitudes do gestor internacional que poderiam dar subsídios para a elaboração de um programa de formação de futuros gestores
4 – Expectativas de suporte organizacional	Identificar as necessidades de suporte do RH requeridas pelo gestor expatriado para facilitar seu ajustamento ao novo contexto

Tabela 1 - Roteiro da entrevista realizada com os oito gestores internacionais da empresa multinacional objeto de estudo de caso

Por ser uma ilustração, serão comentadas apenas as ideias centrais e as ancoragens associadas ao tópico da entrevista sobre a gestão internacional (tópico 2 do roteiro). A descrição mais detalhada dos resultados encontra-se em outro artigo (GONDIM et alli, 2009). O leitor observará nas próximas páginas que os DSCs são apresentados em fonte itálica e se encontram perfeitamente incorporados a este texto, favorecendo a percepção de uma unidade encadeada, diferenciando-se de relatos de pesquisa qualitativa que rotineiramente separam o corpo do texto argumentativo dos discursos

apresentados pelos entrevistados, tornando-os meros exemplos ilustrativos.

A Tabela 2 sintetiza os aspectos relativos à gestão internacional abordados nas entrevistas.

IDEIAS CENTRAIS	ANCORAGENS
1 – Imagem de Credibilidade Organizacional	1.1 Conselhos como difusores da imagem organizacional
2 – Política de Imersão Cultural	-
3 – Política de Internacionalização	3.1 Valorização da responsabilidade social
4 – Desafios da gestão internacional	4.1 Atrair e reter talentos
	4.2 Manter a unidade de princípios

Tabela 2 – Análise DSC sobre como os entrevistados veem a gestão internacional das empresas estrangeiras e brasileiras

A primeira ideia central (imagem de credibilidade organizacional) reúne sentidos do discurso dos gestores sobre a imagem organizacional. O século XX marcou grandes transformações no comportamento das empresas principalmente em decorrência da globalização e da consequente abertura dos mercados. A competição deixou de ser local e assumiu proporções muito maiores, em nível global. Em função disto, muitas empresas tiveram que reformular suas estratégias e sair em busca de condições econômicas mais favoráveis de produção.

No caso da empresa pesquisada, por exemplo, a opção pela gestão internacional está fortemente associada ao crescimento da reputação da empresa que contribui para a consolidação de sua imagem no exterior e no próprio país. Por causa disto, a participação em conselhos de entidades internacionais é muito importante para ancorar a boa imagem da

empresa no exterior e atrair futuras parcerias em negócios:

A empresa está crescendo em visibilidade e reputação nacional e internacional, o que é realmente fantástico. O ganho da empresa em participar de Conselhos é muito grande. A empresa é membro da "Dow Jones Sustainability Indexes" e, para assegurar o lugar naquele índice, a questão do relacionamento com a força do trabalho é uma das mais pontuadas: a atração e retenção de talentos, o desenvolvimento e o nível de satisfação da força de trabalho e o nível de segurança e saúde do trabalhador. Tem um objetivo corporativo da empresa de ser reconhecida como uma empresa social e ambientalmente responsável e de ser a preferida de suas partes interessadas. Esta participação dá maior visibilidade à empresa, reputação e permite uma troca extremamente proveitosa, produtiva e rica de conhecimento. (DSC – Ideia central1: imagem de credibilidade)

Os Conselhos estão bastante impressionados com os investimentos da empresa em capacitação, com a sua performance, com os resultados que ela tem trazido ao longo dos cinquenta anos da empresa, assim como com a estrutura de capacitação diferenciada, até mesmo pelo seu modelo de estatal. Em sendo assim, houve uma melhoria muito grande na reputação da companhia, passando a ser vista com um certo destaque. (DSC – Ancoragem 1.1: conselhos como difusores da imagem organizacional)

É importante caracterizar a ancoragem que se encontra associada à imagem de credibilidade da empresa. Os fragmentos de sentidos de discurso permitiram identificar a crença compartilhada entre os gestores de que a credibilidade da empresa é alcançada pela sua presença em Conselhos Internacionais. De certo modo é o direito de assento nestas instâncias superiores de credibilidade mundial que ancoram a credibilidade organizacional.

A segunda ideia central identificada foi a política de imersão cultural. Encontra-se

bem evidenciado nos discursos dos entrevistados que a compreensão da cultura local onde o gestor atuará é fundamental para a qualidade de sua gestão. Quanto mais a empresa se apropria de uma dada cultura, mais competência adquire para atuar nela:

Talvez, a grande questão na área de recursos humanos seja trabalhar a cultura de cada país, para que o gestor possa se adequar à cultura de onde venha a trabalhar. Por exemplo, a empresa entrou muito lentamente no país "A" e isso é típico da empresa: permitir uma ambientação muito boa. (DSC – Ideia central 2: favorecer uma ambientação)

A terceira ideia central identificada foi a política de internacionalização; a necessidade de sobrevivência no mercado e a valorização da responsabilidade social constituem dois aspectos centrais da política de internacionalização. Para sobreviver no mercado nacional e internacional, é necessário que as empresas estejam ancoradas em políticas de responsabilidade social e ambiental.

A necessidade de sobrevivência da empresa conduz à reorientação de objetivos e à necessidade de se elaborar uma estratégia de ajustamento à diversidade cultural. Começar a expansão por países de cultura similar apresenta-se como uma estratégia defensável para os períodos iniciais de internacionalização. Uma vez alcançada reputação internacional, a política de internacionalização da empresa passa a ser guiada pelas demandas da sociedade mundial, em que a responsabilidade social ocupa lugar privilegiado na lista de prioridades:

Na fase inicial de internacionalização, a empresa vivia um processo de aquisição de ativos, porque conhecia a legislação e o território brasileiro e tinha convívio com o povo, com a cultura nacional. A partir de 2001, começa a avançar através de um processo de aquisição nos países mais vizinhos, onde a

cultura é muito mais próxima. (DSC – Ideia central 3: estratégia de expandir inicialmente pelos países vizinhos com culturas similares)

Hoje, esta expansão deve estar atrelada à responsabilidade social, pois à medida que a empresa começou a se expor nos mercados internacionais, passou a ter que responder às demandas da sociedade, dos investidores, dos órgãos de financiamento, dos clientes, dos fornecedores e dos próprios empregados. Todo gestor da companhia, hoje, no mundo, onde ele estiver atuando, tem que ter uma preocupação fundamental com a questão da responsabilidade social e ambiental, que passou a fazer parte da "razão de ser" da empresa. A empresa tem um papel diferenciado nessa questão, pois sua missão é contribuir para o desenvolvimento onde atua. Essa é a âncora que vai permitir efetivamente que a empresa consiga entrar e prosperar em um determinado país, sem explorar os recursos e a sua população, em favor do Brasil. (DSC – Ideia central 3: fase de consolidação – necessidade de atender às demandas internacionais)

No caso da empresa, as questões ambientais são muito relevantes, pois elas impactam de tal forma o negócio. É uma questão de responsabilidade para com as pessoas, com a força de trabalho, começar dando um exemplo de casa. Se as empresas nesse processo de internacionalização não focarem fundamentalmente nas questões que envolvem todo o planeta com responsabilidade social e ambiental, elas poderão destruir economias de países pobres e em desenvolvimento, pois suas atividades são impactantes. É comum ver a indústria neste ramo de negócios da empresa agredir o meio ambiente, agredir as pessoas, agredir a cultura e, obviamente, isso causa um enorme ressentimento. (DSC - Ancoragem 3.1: fase atual da gestão internacional - valorização da responsabilidade social como parte da identidade da empresa)

Percebeu-se uma associação no discurso dos entrevistados entre o reconhecimento de que a empresa prospera na sua fase de internacionalização, à medida

que este parece ser um valor central para a empresa (ancoragem). Em outras palavras, há convergência entre os valores de responsabilidade como parte da identidade da empresa e as exigências atuais para a internacionalização.

A quarta idéia central identificada no discurso refere-se aos desafios da gestão internacional: insegurança jurídica, política do país hospedeiro e preparação do gestor para atuar no exterior. O desconhecimento das leis locais e a aceitação da empresa pelo país hospedeiro são aspectos importantes para o êxito da empresa no exterior. Ao lado disso, torna-se cada vez mais necessário identificar as competências dos gestores internacionais, além de construir metodologias de ensino que acelerem o aprendizado dessas competências e habilitem o gestor a ter confiança em si ao comandar equipes altamente qualificadas:

Talvez, o grande desafio que a empresa tem, em termos de negócio no exterior, seja o risco jurídico, que depende de cada país, pois há uma insegurança jurídico-política nos negócios internacionais. É preciso conhecer as leis que regulamentam o país onde a empresa vai atuar; conseguir analisar os riscos que este projeto corre naquele país, a conjuntura político-econômica e de aceitação do povo daquela empresa que está chegando. (DSC – Ideia central 4a: insegurança jurídica-política)

Outro desafio é a identificação das competências de gestão que serão necessárias no futuro e a criação de soluções educacionais para suprir estas necessidades. É necessário fazer um trabalho proativo de identificar essas competências que serão utilizadas no futuro e, desde já, começar a preparar a companhia, porque esse é o diferencial competitivo! Arelado a isto é importante criar metodologias que integrem o conhecimento prático e conhecimento acadêmico, para acelerar o processo de aprendizagem e preparar o trabalhador para empreender, incorporar a inovação como uma atitude permanente na

sua vida profissional. É incorporar a cultura de inovação. O perfil internacional do gestor também exige capacidade de gerenciar um grupo de profissionais competentes estrangeiros e capazes, que muitas vezes têm aspirações de assumir a função de gerência. Gerenciar mentes internacionais, algumas brilhantes, é algo muito diferente, pois é preciso desenvolver uma estratégia de conquista de legitimidade. (DSC – Ideia central 4b: preparação do gestor internacional)

Outro desafio é o de atrair e reter talentos, principalmente em mercados altamente competitivos, para manter pessoas motivadas e bem remuneradas no Brasil e no exterior. É um desafio conseguir ter o gestor homem e mulher de perfil internacional, que tenha a capacidade de atuar no Brasil, mas que também tenha a possibilidade de atuar em um país com cultura completamente diferenciada e também tenha uma capacitação técnica para sedimentar a empresa naquele país. A empresa continua sendo a mais atrativa, basta ver o número de inscrições em cada processo seletivo que ela faz. Entretanto, existem exemplos no Brasil de outras empresas virem buscar pessoas aqui, com salários e vantagens imbatíveis, aos quais ela não tem condições de fazer contrapropostas, até porque é uma empresa que não tem práticas totais de uma empresa privada. (DSC – Ancoragem 4.1: atrair e reter talentos)

Ademais, a mão-de-obra para a indústria no setor de atuação da empresa está se escasseando em todo o mundo. É preciso ter pessoas preparadas no menor espaço de tempo possível, na hora e lugar certos, sendo necessário desenvolver métodos de aceleração da difusão da inovação na companhia, o que é um diferencial competitivo. (DSC – Ancoragem 4.1: escassez de mão de obra especializada)

É preciso garantir ainda que as operações no mundo todo obedeçam aos mesmos padrões estabelecidos na sede, em especial no que se refere a construção de uma identidade da empresa. Isso vale principalmente para as empresas do ramo que são sempre acusadas de não aplicar nos países pobres da África e da América Latina os mesmos valores e princípios

que ela prega em sua sede. Há uma necessidade de compensar o planeta, o meio ambiente pela atividade que a empresa desenvolve e fazer com que essa compensação gere uma resultante positiva. Portanto, os desafios sociais e ambientais são: estabelecer modelos que possam ser implantados em uma unicidade de gestão, com indicadores, com critérios comuns a todos os países, mas que sejam flexíveis o suficiente para respeitarem os traços culturais e sociais de cada uma das comunidades. A realidade de uma empresa estrangeira que chega a outro país é que ela é vista como uma multinacional, uma alienígena, um competidor e, pela cultura capitalista selvagem, como um predador! Alguns gestores pensam que não é possível discutir com as comunidades carentes os projetos que vão ser elaborados para serem implantados nelas, porque o nível de educação do pessoal da comunidade é muito baixo. Esses gestores pensam que, para colaborar com a comunidade local, eles mesmos têm que escolher como será realizada a forma de apoio. Então, esse tipo de gestor deve ser descartado do processo que o levou para aquela posição, uma vez que ele não teve o devido preparo (DSC – Ancoragem 4.2:-unicidade de princípios na diversidade).

Neste último conjunto de DSCs apresentados é possível associar as políticas que a empresa venha a adotar aos desafios insegurança jurídica e política do país hospedeiro e a preparação do gestor para atuar no exterior. A unidade de princípios na diversidade, ou seja, a capacidade de o gestor reconhecer os valores centrais da empresa o habilitará a ser flexível na sua gestão em outro país sem perder a identidade organizacional. Do mesmo modo, a preparação do gestor internacional está ancorada no reconhecimento de que a mão-de-obra especializada no setor de atuação da empresa é escassa e então é preciso adotar políticas de atração e retenção dos talentos na própria empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

© Cadernos Gestão Social, Salvador, v.2, n.1, p.09-26, set.-dez. 2009 - www.cgs.ufba.br

Nesta seção final pretende-se fazer uma comparação entre a análise de discurso tradicional e o DSC, apontando semelhanças e especificidades. A primeira consideração a fazer é que o DSC segue um dos princípios básicos da análise de discurso, o de tratar de modo distinto significado e sentido. A seleção das expressões-chave é um esforço de identificar sentidos distintos, quando, por exemplo, o entrevistado responde a uma pergunta aberta sobre um tópico específico. O DSC também assume que o sujeito discursivo ocupa diversos lugares no mundo e a enunciação estimulada por uma pergunta aberta do pesquisador expressa variadas vozes sociais, fruto das inserções sociais deste sujeito, que dão sentido à sua produção discursiva.

Do mesmo modo que a análise de discurso, o DSC tem como objeto de análise o próprio discurso. Assume também o rompimento com o compromisso de buscar o ordenamento lógico das regras gramaticais, rejeitando uma concepção de estrutura fixa que confunde significado e sentido. No entanto, enquanto a análise de discurso tende a focar nas contradições, para mostrar o jogo que elas desempenham no discurso (FOCAULT, 1995) e dar acesso aos sentidos produzidos pela sua “inscrição socioideológica e histórica dos sujeitos envolvidos” (FERNANDES, 2008, p.60), o DSC se atém à identificação dos sentidos e busca circunscrevê-los na teoria das representações sociais. Em outras palavras, apesar da adesão aos conceitos de sujeito discursivo, polifonia, enunciação e sentido, e de assumir haver condições sociais, históricas e ideológicas que produzem os discursos, o DSC não explora estas condições de produção e o conceito de ideologia. Em substituição, faz uso dos conceitos de expressões-chave, ideia central e ancoragem para proceder à análise do discurso. Isto, sem dúvida, marca o distanciamento claro da análise de discurso, pois seu foco deixa de ser a desconstrução do texto visando a destacar suas contradições e condições sociais e históricas de

produção ideológica, e se direciona para a identificação de sentidos semelhantes.

As expressões-chave, no DSC, são os fragmentos do *corpus* em que se identificam sentidos semelhantes. As ideias-centrais são abstrações criadas pelo pesquisador na tentativa de encontrar temas comuns que dão unidade e ordem ao discurso. A ancoragem expressa as teorias, premissas, hipóteses e princípios que sustentam as produções discursivas e, de certo modo, pode se aproximar do conceito de ideologia, ao se admitir que o discurso é situado no mundo e, portanto, expressão de uma ideologia. Todavia, este não é o foco da análise no DSC. A ancoragem serve apenas para identificar o que justifica e sustenta o sentido anunciado, mas a ideologia não é destrinchada na análise.

Se de certo modo conseguimos demarcar o que diferencia a AD do DSC, torna-se necessário assinalar o que o nosso uso do DSC difere da proposta feita por Lefèvre e Lefèvre. Para nós, este é um sinal claro de que até a maneira como se apropria uma metodologia de análise criada por outrem pode assumir um sentido distinto do inicialmente proposto.

Embora o sentido originário dado ao DSC tenha sido o de contribuir para as pesquisas de opinião na tentativa de a quantidade dar sustentação à qualidade, em nosso entendimento, o DSC avança muito no sentido de proporcionar uma forma mais apropriada de lidar com a organização e a apresentação de dados qualitativos. Sua principal contribuição, neste último caso, é a de favorecer a construção de um sujeito ontológico que represente uma parcela da coletividade.

A metodologia do DSC permitiu construir discursos representativos de um coletivo de gestores interculturais com ampla experiência e pertencentes a uma mesma empresa. Ao conceder uma categoria ontológica a um suposto coletivo que se expressa na terceira pessoa representando o gestor intercultural experiente, foi possível mapear a diversidade de sentidos que

a gestão intercultural assume na trajetória profissional. Isto resultou na identificação de insumos relevantes sobre os conhecimentos, habilidades, capacitações e desafios que sem dúvida ajudarão no planejamento da formação de gestores interculturais, tornando-os mais qualificados a lidar com a complexidade que envolve a gestão na esfera internacional.

Contudo tem-se a consciência do ainda inexplorável campo das competências intra, inter e transculturais. Se não tivermos construtas mais sólidas sobre o que queremos nos apoiar, corremos o risco de ter indicadores que apontem para um espaço vazio entre fenômenos muito mais complexos do que conseguimos perceber e, conseqüentemente, narrar e analisar.

REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean-Claude. O estudo experimental das representações sociais. In D. Jodelet (Ed.), **As representações sociais** (pp. 155-171). Rio de Janeiro: UERJ, 2001.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo, HUCITEC, 1992.

CAREGNATO, Rita C.A., MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto & contexto – Enfermagem, v. 15, n 4, 2006 doi: 10.1590/S0104-07072006000400017.

CHAMARELLI FILHO, Milton. O que é (ou deve ser) discurso na análise de discurso? **Versão Eletrônica da Revista Primeira Versão**, Universidade Federal de Rondônia. Disponível em <http://www.primeiraversao.unir.br/artigo125.html>, acessado em 10 de agosto de 2009.

D'IRIBARNE, Phillipe. Administración y culturas políticas. **Gestión y política pública**, vol. X, n.1, 5-29, 2001.

- FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do discurso: Reflexões introdutórias**. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.
- FISCHER, Rosa Maria Bueno. **Foucault e a Análise do discurso em educação**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- GONDIM, Sonia M. G.; FISCHER, T.; CRAID, Aline; DUARTE, Vanessa Paternostro Melo; RODRIGUES, Grace Kelly; OLIVEIRA, Julia Rodrigues de Nobre. Trajetórias de Gestores Internacionais: em Busca de Subsídios para Políticas de Formação e Desenvolvimento de Gestores, **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação, ENANPAD, 2009**, CD.
- GRANGEIRO, Cláudia R. Pinheiro. **A propósito do conceito de formação discursiva em Michel Foucault e Michel Pêcheux**. Paris: ENESP/FCLAR, 2006.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti; Teixeira, Jorge Juarez Vieira. **O Discurso do Sujeito Coletivo. Uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul; Educus 2000.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **O discurso do sujeito coletivo. Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos)**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2003.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Depoimentos e discursos. Uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. O sujeito coletivo que fala. **Interface. Comunicação, Saúde e Educação**. v. 10, n. 20, 517-524, 2006.
- MEAD, Georde. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorism**. Chicago: The University of Chicago Press, 1962 (Trabalho original publicado em 1934).
- MOSCOVICI, Serge. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. O fenômeno das representações sociais. In Moscovici, Serge (Ed.), **Representações sociais: investigações em psicologia social** (pp. 29-109). Petrópolis: Vozes, 2003.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, Pontes, 1999.
- OZBILGIN, M.; TATLI, A. **Global diversity management**. Nova York: Palgrave MacMilan, 2008.
- PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso: Uma crítica da afirmação do óbvio**. Campinas: EDUNICAMP, 1997.
- SÁ, Celso Pereira de. **Núcleo central das representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SANTOS, João Bôsko Cabral. Uma reflexão metodológica sobre análise de discurso. In: _____; FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise de discurso: unidade e dispersão**. Uberlândia: EntreMeios, 2004.
- SARGENTINI, Vanice M. Oliveira. **A noção de formação discursiva: Uma relação estreita com o corpus na análise de discurso**. Disponível em http://www.discurso.ufrgs.br/sead2/doc/vanices_argentini.pdf. Acessado em 15 de agosto de 2009.
- SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de lingüística geral**. São Paulo, Cultrix, 1991.

WACHELKE, João Fernando Rech; CAMARGO, Brígido Vizeu. Representações sociais, representações individuais e comportamento. **Interamerican Journal of Psychology**, dez. 2007, vol.41, no.3, p.379-390.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações filosóficas**. Petrópolis, Vozes, 1994 ().

