

## **O MODELO DE CONDUTA EMPREENDEDORA DO TRAINEE: uma ilustração do discurso do capital humano de inspiração neoliberal**

**Ana Carolina Jacob Manzoli** (FGV) - aanajm@hotmail.com

**Isleide Fontenelle** (FGV) - idefontenelle@uol.com.br

### **Resumo:**

*A forma de governamentalidade neoliberal norte-americana, com sua pretensão de transmutar os indivíduos em sujeitos-microempresas e as relações humanas em relações de tipo concorrencial, faz com que os indivíduos passem a ser vistos como “capital humano”, transportando-o para uma lógica onde ele deve gerir a si mesmo, tal como uma empresa. O objetivo deste artigo é tomar a conduta comportamental do trainee como uma ilustração do discurso do capital humano de inspiração neoliberal, segundo o qual o trabalho é entendido em termos de “empreendimento individual”. Para isso, foi realizada uma análise dos textos que descrevem as competências exigidas na seleção e avaliação de desempenho desses jovens, a partir da Análise Crítica do Discurso (ACD) de Fairclough (2001, 2003). Chegou-se à conclusão de que a conduta comportamental do trainee é marcada pelo modelo de conduta empreendedora, modelo este cada vez mais presente como ideal a ser seguido por profissionais de organizações sediadas em países capitalistas.*

**Palavras-chave:** Neoliberalismo. Capital humano. Empreendedorismo. Trainee.

**Área temática:** GT-10 Empresa e Modernidade: Sobre Origens, Características e Implicações da Generalização da Forma Empresa

## **I. Introdução**

No ambiente de negócios atual, o constante movimento de competição exige que as empresas continuamente melhorem suas performances. (Harel e Tzafir, 1999). Embora recursos naturais, tecnológicos ou de economia de escala agreguem valor à organização, sua importância aos olhos da liderança vem decrescendo à medida que constituem recursos fáceis de serem imitados, ao mesmo tempo em que as pessoas, enquanto “recursos” intangíveis e insubstituíveis, vêm constituindo o “ativo” mais significativo da empresa. (Pfeffer, 1994). Dessa forma, o gerenciamento efetivo de pessoas, e não de recursos físicos, vem sendo o determinante do desempenho organizacional (Huselid, 1995), o que faz da área de Recursos Humanos um lugar de destaque nas organizações desde 1990, que procura constantemente implementar projetos inovadores relacionados à gestão de pessoas (Agarwala, 2002).

Se antes a área de Recursos Humanos ocupava-se com uma rotina mais burocrática e operacional, atualmente dirige-se para questões mais estratégicas de negócio, implementando projetos relacionados ao desenvolvimento humano, tais como, treinamentos, planos de carreira e processos e ferramentas de gestão que visem mudança de comportamento. Os programas de aceleração de carreira, onde se enquadram os de trainee, estão entre as inovações de Recursos Humanos que vem sendo implementadas para dar conta da competitividade entre empresas, a qual, atualmente, não se restringe mais aos aspectos de indústria, mercado e preço. Cada vez mais as empresas vêm competindo na busca por profissionais de destaque, criando programas específicos e direcionados para o público de alto potencial (Agarwala, 2002; Harris e Feild, 1991).

A competição para atrair profissionais qualificados ou com alto potencial – a chamada “guerra de talentos” (Chambers et al., 1998) – é uma realidade para empresas que precisam dessas pessoas tanto para viabilizar estratégias de crescimento, como para renovar seu quadro de lideranças. A atração e a retenção de empregados com alto potencial constituem grandes desafios para empresas que buscam desempenhos superiores, especialmente se considerado o cenário de alta competitividade e de acelerado desenvolvimento tecnológico. No Brasil, os programas de trainee têm sido a resposta encontrada por muitas organizações para a atração de jovens com perfil diferenciado,

(Bittencourt, 2011), sendo muitas vezes designado como sinônimo de “talento” (Rittner, 1999; Ferreira, Sant’anna, Sarsur, 2010).

Os programas de trainee das organizações brasileiras são uma adaptação dos modelos de carreira fast-track que surgiram nos Estados Unidos na época do pós-guerra, quando as empresas americanas apontaram um ritmo de crescimento bastante acelerado. Nesses programas havia constantes promoções e aumentos salariais, o que provocava uma rápida ascensão na carreira e a identificação constante de novos líderes nas organizações (Oliveira, 1996). Essas promoções e aumentos salariais decorriam de diversas práticas, tais como, treinamentos para desenvolvimento de habilidades específicas, acompanhamento executivo e *job rotation*. O objetivo das empresas era proporcionar um ambiente estimulante para atrair e desenvolver o profissional de alto potencial oriundo principalmente de cursos de MBA das melhores universidades americanas e, em contrapartida, desejavam o comprometimento e a contribuição do profissional para com seus objetivos. Os programas fast-track proporcionavam altos índices de retenção, pois permitiam carreira de longo prazo, constantes desafios e exposição dos profissionais aos executivos da organização (Feild e Harris, 1991).

Programas fast-track nos Estados Unidos, assim como os de trainee no Brasil, têm a pretensão de alcance de sucesso não só para a organização, mas também para o próprio indivíduo. Mas que ideia de sucesso seria essa? A de alcance de posições no topo da organização, para o indivíduo (Altman, 1997), e de otimização do custo, para a empresa, uma vez que os recursos são investidos para o grupo “certo”, evitando-se desperdícios de tempo e dinheiro com quem não apresentasse “alto-potencial”. Além disso, todo investimento acaba acarretando, além da formação de futuros líderes, o comprometimento e engajamento desses jovens com a organização (Feild e Harris, 1991).

Esse grupo seletivo de jovens é sempre identificado como aquele que apresenta desempenho excepcional e potencial para ocupar posições estratégicas na organização, sendo muitas vezes denominados como “high-potential”, “high-flyers” ou “fast-trackers”. (Feild e Harris, 1991; Margerison, 1984). Mas quais características compõem o perfil do trainee, a ponto dele ser considerado como um “talento” que merece ocupar espaços privilegiados dentro da organização?

Mesmo de porte e segmentos diversos, as empresas possuem uma mesma retórica acerca de quem devem ser os “talentos” da organização, fazendo com que os jovens de diferentes

empresas possuam traços comportamentais bastante similares. Há, portanto, um discurso que abrange o ambiente corporativo de maneira geral e que demanda do jovem uma determinada postura padrão, postura esta inspirada no modelo comportamental do empreendedor. Esse discurso abrangente é composto por uma série de enunciados que estão presentes de forma massiva nas organizações: a concepção do humano como capital, como uma empresa S/A que deve ser continuamente investida para não perder seu valor de mercado, são máximas presentes no discurso do capital humano (López-Ruiz, 2007) e que são incorporados pelos jovens trainees.

## **II. OBJETIVOS**

Nosso objetivo é ilustrar o discurso do capital humano a partir da conduta comportamental dos jovens talentos que participam de Programas de Trainees.

Para estruturar a discussão proposta no presente estudo, o texto está dividido da seguinte forma: o referencial teórico contempla o estudo da governamentalidade neoliberal, a partir da leitura de Foucault (2008), a noção de sujeito neoliberal e o processo de subjetivação no neoliberalismo (Dardot e Laval, 2014), e o estudo do discurso do capital humano, mais precisamente a questão do empreendedorismo, a partir da leitura de Osvaldo López-Ruiz (2007). Em um segundo momento, apresentamos os dados empíricos e a análise realizada a partir da Análise Crítica do Discurso (Fairclough, 2001, 2003) para, ao final do texto, traçar as conclusões e considerações finais.

## **III. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

**A governamentalidade neoliberal e seus efeitos na organização do trabalho**

Em Nascimento da Biopolítica, Foucault (2008) profere dois cursos no Collège de France, entre 1977 e 1979. Em linhas gerais, no primeiro desses cursos (1977-1978), Foucault procura ampliar a compreensão da biopolítica, reinscrevendo-a numa questão mais ampla, a da arte de governar (mais exatamente, reinscrevendo-a no que ele designou de governamentalidade). No segundo curso (1978-1979), dando prosseguimento ao exame da questão da governamentalidade, Foucault a aborda à luz de dois temas: de um lado, o tema do liberalismo, tomado não como ideologia, ou como representação social, mas como crítica estratégica de um tipo de arte de governar assentada numa Razão de Estado; e de outro, o tema do neoliberalismo, sobretudo em suas versões alemã e norte-americana. (Costa, 2009).

Mas, afinal, do que se trata o neoliberalismo? Foucault (2008) o define a partir de três perspectivas: do ponto de vista econômico, trata-se da reativação de velhas teorias econômicas já surradas; do ponto de vista sociológico, a instauração, na sociedade, de relações estritamente mercantis; e do ponto de vista político, a cobertura para uma intervenção generalizada e administrativa do Estado, intervenção tanto mais pesada quanto mais insidiosa e sorrateira. Como ele mesmo adverte, esses três tipos de resposta podem nos levar a uma conclusão errônea acerca do neoliberalismo, como se ele se tratasse apenas de uma releitura do que já existia previamente. Mas isso não é verdade. O princípio teórico e político do neoliberalismo não é o mesmo do liberalismo de Adam Smith, do liberalismo do século XVIII, onde o problema consistia em definir um espaço de atuação para o mercado. No neoliberalismo, o problema é como articular politicamente a arte de governar a partir de matrizes da economia de mercado, ou seja, como arranjar os princípios do mercado de forma a traçar diretrizes para uma arte geral de governar ou, mais especificamente, para o que ele designa como governamentalidade. O estilo de intervenção governamental no neoliberalismo é particular, uma vez que não pretende intervir nos efeitos do mercado, tampouco compensar, a partir de uma política social, os efeitos destruidores do mercado sobre a sociedade. Não se trata de um governo econômico, mas um governo de sociedade.

“Ele tem de intervir sobre a própria sociedade em sua trama e em sua espessura. No fundo, ele tem de intervir nessa sociedade para que os mecanismos concorrenciais, a cada instante e em cada ponto da espessura social, possam ter o papel de reguladores – e é nisso que a sua intervenção vai possibilitar o que é seu objetivo: a constituição de um regulador de mercado geral da sociedade”. (Foucault, 2008, p.199)

Mas o que significa instaurar a regulação do mercado como princípio regulador da sociedade? No neoliberalismo, diferentemente do modelo de sociedade mercantil que valorizava a troca como princípio de circulação das coisas, o que está em jogo agora é a dinâmica concorrencial. Não se trata de reconstituir uma sociedade de supermercado, mas constituir uma sociedade empresarial.

A empresa torna-se, portanto, uma estrutura modelo para toda a sociedade, ou seja, indivíduos, famílias e outros círculos sociais acabam por incorporar a forma “empresa” e assumir princípios do mercado e da concorrência. Segundo Foucault (2008), é essa multiplicação da forma empresa no interior do corpo social que constitui o escopo da política neoliberal.

Mas o que isso quer dizer: introduzir a regulação do mercado como princípio regulador da sociedade? Querirá dizer a instauração de uma sociedade mercantil, isto é, de uma sociedade de mercadorias, de consumo, na qual o valor de troca constituiria, ao mesmo tempo, a medida e o critério geral dos elementos, o princípio de comunicação dos indivíduos entre si, o princípio de circulação das coisas? [...] Não creio. Não é a sociedade mercantil que está em jogo nessa nova arte de governar. [...] A sociedade regulada com base no mercado em que pensam os neoliberais é uma sociedade na qual o que deve constituir o princípio regulador não é tanto a troca de mercadorias quanto os mecanismos da concorrência. São esses mecanismos que devem ter o máximo de superfície e de espessura possível, que também devem ocupar o maior volume possível na sociedade. Vale dizer que o que se procura obter não é uma sociedade submetida ao efeito-mercadoria, é uma sociedade submetida à dinâmica concorrencial. Não uma sociedade de supermercado – uma sociedade empresarial. O homo oeconomicus que se quer reconstituir não é o homem da troca, não é o homem consumidor, é o homem da empresa e da produção (Foucault, 2008, p. 200).

Nesse sentido, operam-se duas mudanças a partir da nova economia política neoliberal: um deslocamento mediante o qual o objeto de análise (e de governo) já não se restringe apenas ao Estado e aos processos econômicos, mas estende-se à sociedade como um todo; e, além de o mercado funcionar como chave de decifração (princípio de inteligibilidade) do que sucede à sociedade e ao comportamento dos indivíduos, ele mesmo termina por generalizar-se em meio a ambos, constituindo-se como (se fosse a) substância ontológica do “ser” social, a forma (e a lógica) mesma desde a qual, com a qual e na qual deveriam funcionar, desenvolver-se e transformar-se as relações e os fenômenos sociais, assim como os comportamentos de cada grupo e de cada indivíduo. (Costa, 2009).

Assim, o neoliberalismo implica uma extensão muito específica da economia através de toda a sociedade; ele não é, como Marx argumentou, porque tudo repousa sobre uma base econômica (pelo menos em última instância), que os efeitos da economia são estendidos para toda a sociedade, mas é devido a uma perspectiva econômica, a do mercado, que se torna co-extensiva em toda a sociedade. Não é a estrutura da economia que se estende por toda a sociedade, mas o pensamento econômico, a sua antropologia implícita. (Laval, 2014; Read, 2009). Esses efeitos fazem com que o neoliberalismo transmute o significado de toda existência social em trabalho, fazendo com que a imagem da sociedade seja de capitalistas, de empresários.

### **A governamentalidade neoliberal enquanto processo de subjetivação**

Tendo na economia e no mercado sua chave de decifração, seu princípio de inteligibilidade, a governamentalidade neoliberal busca programar estrategicamente as atividades e os comportamentos dos indivíduos; procura, em última instância, programá-los e controlá-los em suas formas de agir, de sentir, de pensar e de situar-se diante de si mesmos, da vida que levam e do mundo em que vivem, a partir de determinados processos e políticas de subjetivação.

Esses processos tiveram início no século XVIII, com o casamento da economia e da psicologia e o delineamento de uma nova economia dos seres humanos regidos pelo prazer e pela dor. Entretanto, se inicialmente tratava-se mais de um “treinamento de corpos” do que uma “gestão de mentalidades”, e de técnicas que pretendiam levar as pessoas à submissão a partir de uma postura coercitiva, agora assistimos a uma arte de governar cuja técnica é “envolver” os sujeitos na atividade na qual eles são obrigados a executar (Dardot e Laval, 2014; Boltanski e Chiapello, 2009). Essas técnicas são mais sofisticadas, visam disparar emoções de prazer nos envolvidos, gerando, portanto, indivíduos que, apesar de obedientes, estão felizes – afinal, sua conduta é resultado de um estado motivacional, não de uma exigência externa. Dessa forma, uma vez que esta conduta é ordenada pela ordem imperiosa do desejo, não haveria, portanto, como resistir. (Dardot e Laval, 2014).

Não é à toa, portanto, que uma série de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para legitimar seus modos de ação estejam revestidas de argumentos de apelo emocional. Uma das dimensões do espírito do capitalismo<sup>1</sup> indica o que é estimulante no envolvimento com o esse sistema, ou seja, indica como ele pode ajudar as pessoas a florescer e como pode gerar entusiasmo. Ao trazer argumentos que defendem o envolvimento com o capitalismo como algo estimulante, e, em última análise, que traz felicidade, o espírito do capitalismo consegue inibir qualquer resistência ao seu modo de funcionamento de maneira mais bem-sucedida do que se utilizasse da coerção pura e simples (Chiapello e Fairclough, 2002).

Mas a partir de quais técnicas a dimensão estimulante do espírito do capitalismo se faz presente no cotidiano das empresas? Como esse conceito é tangibilizado, é traduzido em prática dentro das empresas?

Uma grande variedade de técnicas e processos de gestão põe em marcha essa dimensão estimulante, entre elas a promulgação da autonomia e responsabilidade pessoal no ambiente de trabalho. O efeito alcançado com essa técnica é o apagamento da díade empresa-trabalhador, fazendo com que se trabalhe com mais afinco e produzindo-se, conseqüentemente, mais resultado. Afinal, “provavelmente nenhum dirigente trabalha com tanto empenho e eficácia quanto aquele que dirige seu próprio negócio. [...] Ele conta com o resultado, não conta o esforço”. (Bower apud Boltanski e Chiapello, 2009, p. 93). Essa técnica ajuda a fabricar o que podemos chamar de “sujeito empreendedor”, sujeito este altamente engajado e, conseqüentemente, produtivo. Essa eficiência é alcançada, entre outros motivos, porque o sujeito empreendedor é fruto de um discurso que, ao elidir a divisão empresa – trabalhador, prega que os indivíduos devem trabalhar para suas empresas como se estivessem trabalhando para si próprios, abolindo, dessa maneira, qualquer sentimento de alienação e de distância entre trabalhador e seus empregadores. (Dardot e Laval, 2014; Boltanski e Chiapello, 2014).

---

<sup>1</sup> Para Boltanski e Chiapello (2009), o espírito do capitalismo, enquanto um conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar essa ordem e a sustentar, possui três dimensões: a primeira dimensão indica o que é estimulante no envolvimento com o capitalismo; um segundo conjunto de argumentos enfatiza as formas de segurança que o capitalismo oferece aos envolvidos; outra série de argumentos invoca a noção de justiça, explicando como o capitalismo é coerente com um senso de justiça, e como ele contribui para a bem comum. Assim, para encorajar o comprometimento ao sistema capitalista, ele deve ser capaz de “*oferecer perspectivas sedutoras e estimulantes de vida, oferecendo ao mesmo tempo garantias de segurança e razões morais para se fazer o que se faz*”. (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 58).



A autonomia cria seres autogeridos, e a autogestão, a aparente eliminação da coerção e da imposição de tarefas. É por isso que uma das características mais marcantes da evolução da gestão empresarial nos últimos trinta anos é a passagem do controle para o autocontrole. Assim, os níveis hierárquicos são reduzidos e os profissionais, de todos os níveis, são convocados a assumir parte da tarefa de controlar que outrora era de responsabilidade de níveis superiores. Até mesmo a área produtiva, organizada pela lógica tayloriana que pressupõe a separação entre concepção, controle e execução, passa a ser organizada de maneira que os próprios operários assumam funções de controle de qualidade e algumas operações de manutenção. (Boltanski e Chiapello, 2009).

“Não se exige mais do pessoal subalterno que execute, mecanicamente, ordens ou que siga regras, mas que se implique comportando-se como o empreendedor da sua própria tarefa. (...) Esboça-se, de algum modo, a perspectiva de uma empresa pós-disciplinar, na qual os empregados não são mais pensados como executores, mas como parceiros”. (Ehrenberg, 2010, p. 78)

A autogestão surge para resolver uma das maiores preocupações de autores do management dos anos 90, que é a de controlar a “empresa liberada” (segundo a expressão de Tom Peters, 1993), feita de equipes autogeridas e trabalhando em rede, sem unidade de tempo nem de lugar. Não existe uma infinidade de soluções para “controlar o incontrolável”: a única solução é, de fato, que as pessoas se autocontrolem – o que consiste em deslocar a questão da coerção externa dos dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas. (Boltanski e Chiapello, 2009)

Esse deslocamento, além de atribuir a função de controle para o sujeito, opera uma outra mudança nos dispositivos organizacionais – a questão da responsabilidade pela tarefa torna-se também um atributo que pesa mais ao trabalhador do que à própria organização como um todo. Tornar-se seu próprio patrão não implica apenas em autocontrole, mas principalmente em responsabilização pessoal pelos sucessos e fracassos do seu empreendimento. (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 93). É por isso que assistimos, atualmente, a um mantra dentro das organizações que giram em torno do tema do empreendedorismo, pondo em movimento uma série de comportamentos que têm, na figura do empreendedor, um modelo ideal a ser seguido. Oriundo de uma racionalidade neoliberal que enxerga o indivíduo como empresa, o modelo de conduta do empreendedor

está presente, atualmente, não apenas no ambiente corporativo, mas estendeu-se para outras esferas da vida social e privada. Vejamos como essa racionalidade que articula o modelo empresa-empendedor teve início e como se presentifica no campo do trabalho para que, após a análise dos dados empíricos, seja possível esclarecer de que maneira ele se apresenta no estilo comportamental do trainee.

### **O discurso do capital humano e o modelo do “empresariamento de si mesmo”**

Para Foucault (2008), o que está em jogo na forma de governamentalidade neoliberal norte-americana é a pretensão de transmutar os indivíduos em sujeitos-microempresas e de comercializar todas as relações humanas, a qualquer hora e em qualquer lugar, mediante sua inscrição em relações de tipo concorrencial. Ao funcionar como uma determinada produção de subjetividade, o neoliberalismo faz com que os indivíduos passem a ser vistos como “capital humano”.

Originalmente, o termo “capital humano” foi aludindo às ideias de alguns professores que, sob influência do paradigma econômico neoclássico e sob a liderança de Theodore Schultz, atuavam junto ao Departamento de Economia da Universidade de Chicago, mas também junto à Escola Superior de Administração e à Faculdade de Direito dessa mesma universidade. O termo remete também a um grupo de economistas que, a partir do início dos anos 1960, influenciados por Milton Friedman (Nobel de 1976), George Stigler (Nobel de 1982) e seus discípulos, além de servirem de arauto à defesa do livre mercado, refutavam e rejeitavam os princípios da doutrina keynesiana.

Um dos principais desenvolvimentos teóricos da Escola de Chicago, particularmente pela influência dos trabalhos de Schultz e de Stigler, consiste na teoria do capital humano. Essa teoria, responsável por assimilar e transferir princípios econômicos para uma realidade anteriormente isenta de significados dessa natureza, faz emergir um discurso que associa o humano ao capital e se coloca no centro de uma série de ideias amplamente difundidas no ambiente corporativo.

Para o sociólogo Oswaldo Lopez-Ruiz (2007), a noção de capital humano refere-se a um conjunto de habilidades, capacidades e destrezas que:

[...] em função do avanço do capitalismo, deve se tornar valor de troca. Para isso acontecer; esses atributos humanos precisam, de certa maneira, ser abstraídos das pessoas concretas que os detêm, das pessoas concretas nas quais existem, e se articular (alinhar) em função de um fim externo a elas. Argumentaremos, portanto, que o “humano”, um conjunto de capacidades, destrezas e aptidões próprias dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de capital – entendido como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista (Lopes-Ruiz, 2007, p. 18).

A partir do momento em que a competência e aptidão do indivíduo são vistos como sua máquina, o próprio trabalhador emerge a seus olhos e aos olhos dos outros como uma espécie de empresa, onde seus atributos pessoais passam a ser vistos como “ativos” que necessitam de constante investimento para serem valorizados no mercado.

Ao “ser” uma empresa, o indivíduo passa a ser entendido como um empreendedor, mesmo nos casos onde não há em jogo nenhuma busca por atividade autônoma, no sentido estrito do termo. Busca-se autonomia na maneira de “gerir” sua própria empresa, ou, nesse caso, na maneira de gerir a si mesmo, mas não necessariamente autonomia o sentido de desvinculação formal com alguma organização. É nesse sentido que o fenômeno do empreendedorismo passa a ser entendido dentro das empresas como um tema central, que reúne em torno de si uma série de outros fenômenos vitais ao neoliberalismo e ao discurso do capital humano, tais como a criatividade, a flexibilidade e a inovação.

#### **IV. METODOLOGIA**

A fim de ilustrar o discurso do capital humano a partir do comportamento dos trainees, serão analisados os descritivos das competências<sup>2</sup> utilizadas como critério do recrutamento e seleção de jovens que têm o sonho em tornar-se um jovem “talento”. A escolha das competências como foco de análise deve-se ao fato de que elas orientam o comportamento

---

<sup>2</sup> É possível observar, tanto na literatura como na rotina das organizações, a predominância do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que servem como direcionador dos comportamentos dos profissionais nas organizações. Entretanto, somada à concepção do “CHA”, há uma ampliação da noção de competências vinculada à ideia de entrega (Ruas et al., 2010, p. 13) Para Zarifian (2001, p. 68, 72), “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ diante de situações profissionais com as quais se depara”. Le Boterf (2003, p. 90) afirma, por sua vez, que “a competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável”, é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.

do trainee dentro da organização, uma vez que funcionam como critério tanto para seleção, como para avaliação de desempenho ao longo do Programa.

As competências que foram analisadas nessa pesquisa são oriundas dos dezoito programas de Atração e Seleção de Trainees realizados pela consultoria Across em 2014 e 2015. De cento e uma competências que compõem os materiais desses dezoito programas. Para essa pesquisa foram utilizados os materiais pertencentes à consultoria Across, que está no mercado há dezoito anos e iniciou sua atuação fazendo seleção de executivos, mas hoje tem foco em atração, seleção e desenvolvimento de estagiários e trainees, ocupando o 2º. lugar entre as consultorias brasileiras nesse segmento de mercado.

### **A Análise Crítica do Discurso**

A ACD consiste em uma abordagem interdisciplinar do estudo dos fenômenos linguísticos que considera os aspectos sociais da linguagem em uso. Desenvolver pesquisas sob essa perspectiva implica interpretar fatos linguísticos a partir de situações socialmente construídas, procurando examinar de que forma recursos linguísticos são mobilizados na manutenção e na reprodução de uma ideologia.

Segundo Fairclough (2001), as pesquisas em ACD devem, pois, extrapolar o limite da descrição dos tipos de discursos encontrados no texto através de seus elementos lingüísticos, para revelar a forma como esses discursos reforçam e são reforçados nas relações sociais de um contexto sócio-histórico específico. A ACD investiga traços e pistas de rotinas sociais complexas contidos nos textos, com o objetivo de tornar visíveis as relações entre linguagem e outras práticas sociais que, por se tornarem naturalizadas e opacas, muitas vezes não são percebidas pelos indivíduos. Ao considerar o discurso como prática social, a ACD entende que os recursos que os indivíduos mobilizam para produzir, distribuir e interpretar os textos não emanam de um livre jogo de idéias na cabeça das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas, orientando-se para elas. (Fairclough, 2001) Nesse sentido, a ACD enfatiza que esses recursos não são apenas cognitivos, mas sim sócio-cognitivos e perpassados por discursos e ideologias.

A abordagem que será utilizada para análise do discurso nessa pesquisa baseia-se no pressuposto de que a linguagem é uma parte irreduzível da vida social, dialeticamente

interligada com outros elementos da vida social, de modo que a análise social e de pesquisa sempre tem que levar em conta a linguagem. Essa abordagem de análise do discurso procura transcender a divisão entre a teoria social que não analisa textos, e o trabalho que se centra sobre a linguagem dos textos, mas não se envolve com questões sociais, ou seja – qualquer análise de textos que pretende ser significativa em termos científicos e sociais tem de se conectar com questões teóricas sobre o discurso (por exemplo, os efeitos socialmente construtivos do discurso), assim como nenhuma compreensão real dos efeitos sociais do discurso é possível sem olhar de perto o que acontece quando as pessoas falam ou escrevem. (Fairclough, 2003).

A análise de discurso propõe, então, uma visão relacional de textos e uma abordagem relacional para análise de textos, a partir da análise externa e interna do texto.

A análise das relações externas é a análise das relações do texto com outros elementos dos eventos sociais, práticas sociais e estruturas sociais e a relação entre um texto com outros textos, e como os elementos desses outros textos foram intertextualmente incorporados. Já a análise das relações internas inclui a análise de relações semânticas, relações gramaticais, vocabulário (ou relações lexicais) e relações fonológicas (Fairclough, 2003, p. 36).

A pesquisa em questão fará uma análise crítica dos descritivos das competências que servem de critério para a seleção dos jovens aos cargos de trainee a partir de duas análises simultâneas:

- (a) *Análise interna do texto*, a partir das relações semânticas, gramaticais e de vocabulário presentes no discurso, a partir das categorias analíticas “modalidade” e “avaliação”;
- (b) *Análise externa do texto*, a partir da “ideologia” resultante da articulação entre eventos sociais, práticas sociais e estruturas sociais.

### **Análise interna do texto: modalidade e avaliação**

Tanto a modalidade como a avaliação contribuem para esclarecer o juízo de valor dos participantes (o que é desejável, e o que não é) e qual o nível de comprometimento que possuem com a verdade e com a necessidade.

A modalidade revela o julgamento realizado pelo falante acerca das probabilidades ou das obrigações envolvidas no que ele diz, ou seja, pode ser vista em termos de como os

falantes se comprometem em relação ao que é verdade e o que é necessário. Fairclough (2003, p. 167) expõe dois tipos de modalidade, relacionadas aos tipos de troca e às funções de fala: modalidade epistêmica e modalidade deôntica. A modalidade epistêmica é utilizada para a troca de conhecimento, e se realiza por meio de declarações (onde o autor se compromete com a verdade) ou com perguntas (onde o autor leva o outro ao comprometimento com a verdade). As declarações e as perguntas podem ser afirmativas e negativas, com ou sem modalização.

Já a modalidade deôntica é utilizada na troca de atividade e está relacionada à função de demanda e oferta e pressupõe o comprometimento do autor tanto com a obrigação e a necessidade (no caso da demanda), como com a ação a ser realizada (no caso da oferta). As modalizações, neste sentido, podem ser consideradas um nível intermediário entre as afirmações e as negações, e geralmente são feitas por meio de a) expressões lexicalizadas do tipo “é + adjetivo” (é obrigatório, é necessário, é provável, etc.); b) alguns advérbios ou locuções adverbiais (talvez, provavelmente, certamente, possivelmente, etc.); c) verbos auxiliares modais (poder, dever, etc.); d) construções contendo auxiliar + infinitivo (ter de + infinitivo, precisar/necessitar + infinitivo, dever + infinitivo); e) orações modalizadoras (tenho a certeza de que ..., acho que..., etc.)

A modalidade pode ser (i) “subjativa”, no sentido de que a base subjativa para o grau de afinidade selecionado com uma proposição pode ser explicitada da seguinte maneira: “penso/suspeito/duvido que a terra seja plana” (ii) ou “objetiva”, em que essa base subjativa está implícita: “a terra pode ser/é provavelmente plana”. No caso da modalidade subjativa, está claro que o grau de afinidade do próprio falante com uma proposição está expresso, enquanto no caso da modalidade objetiva pode não ser claro qual ponto de vista é representado — por exemplo, o falante está projetando seu próprio ponto de vista como universal, ou agindo como um veículo para o ponto de vista de um outro indivíduo ou grupo. O uso da modalidade objetiva frequentemente implica alguma forma de poder.

## **Avaliação**

Fairclough (2003) define avaliação como declarações sobre aquilo que é desejável ou indesejável, bom ou ruim. As declarações avaliativas em geral compreendem um verbo

de ligação + um atributo (adjetivo ou frase nominal), mas podem estar incorporadas em frases nominais (por exemplo, “aquele livro maravilhoso” pressupõe a declaração “aquele livro é maravilhoso”). Outros tipos de avaliação incluem: advérbios avaliativos (terrivelmente, maravilhosamente, etc.) e exclamações.

A avaliação pode ser explícita por meio de categorias (Fairclough, 2003, p. 171). A primeira destacada por Fairclough são as declarações avaliativas. As declarações avaliativas são aquelas que retratam o que é desejável ou indesejável, o que é bom ou mau. Nestes casos, o elemento avaliativo está no atributo, que pode ser um adjetivo (bom, por exemplo) ou um sintagma nominal (um livro ruim, por exemplo). Também a avaliação pode aparecer em forma de verbo, como, por exemplo, “Ele se acovardou” em vez de “Ele é um covarde”. As declarações avaliativas também podem ser formadas por advérbios avaliativos (“O autor resumiu os argumentos maravilhosamente”) ou exclamações (“Que um livro maravilhoso! ”). Mesmo nos casos onde as palavras que figuram nas avaliações estão explícitas, há que se atentar para outros elementos avaliativos não explícitos no texto que, articulados, complexificam os significados do discurso. Além das declarações avaliativas, Fairclough (2003, p.172) traz como categorias as declarações com modalidade deôntica (ou declarações com processos mentais afetivos) e as pressuposições de valor. As declarações com modalidade deôntica são declarações que exprimem opiniões (“Eu acho”, “Eu acredito”), e revelam emoções (“Eu acho esse livro muito bom”, “Esse livro me fascina”). Já as pressuposições de valor constituem um “terreno comum”, um conjunto de valores e crenças que fazem com que determinados significados sejam compartilhados e que funcionem como indicativo de determinadas ideologias e focos de poder, indicando o que seria bom/ruim e desejável/indesejável.

A avaliação possui uma “escala de intensidade”, onde adjetivos e advérbios variam de baixa a alta intensidade. (“Eu gosto / amo / adoro”). O mesmo ocorre com os verbos (“Os soldados mortos / massacrados / abatidos”).

### **Análise externa do texto: a relação do texto com a ideologia**

Uma ideologia é um sistema de ideias, valores e crenças orientados para explicar uma determinada ordem política, legitimando hierarquias existentes e relações de poder a fim de preservar as identidades de grupo. A ideologia explica tanto a estrutura horizontal (divisão do trabalho) de uma sociedade como sua estrutura vertical (separação de governantes e governados), produzindo ideias que legitimam esta última, explicando, em particular, por que um grupo é dominante e outro dominado. (Chiapello e Fairclough, 2002).

### **Análise do corpus**

Retomando a metodologia que será realizada para a análise dos textos (descritivos das competências), duas análises serão realizadas:

- (a) *Análise interna do texto*, a partir das relações semânticas, gramaticais e de vocabulário presentes no discurso, a partir das categorias analíticas “modalidade” e “avaliação”. Essas duas categorias são utilizadas para a análise da Identificação/Estilos, dentro da perspectiva proposta por Fairclough (2003, p.159). Ambas contribuem para esclarecer o juízo de valor dos participantes (o que é desejável, e o que não é) e qual o nível de comprometimento que possuem com a verdade e com a necessidade.
- (b) *Análise externa do texto*, a partir da ideologia neoliberal.

O seguinte recorte foi realizado no total da amostra das competências:

- (i) Levantamento, a partir da ferramenta Atlas T.I., do número de ocorrências de cada palavra no corpus (7.221 léxicos);
- (ii) Exclusão dos pronomes, artigos e preposições da listagem gerada (gerando um corpus de 5.356 léxicos);
- (iii) Análise textual interna e externa dos textos onde havia ocorrência do léxico mais frequente nos descritivos das competências.

Após a exclusão de pronomes, artigos e preposições, a palavra mais frequente, representando 1% de todo o corpus (57 ocorrências), foi “busca”.



A análise realizada a seguir considerou, portanto, textos onde as palavras “busca”, “buscamos” e “buscando” surgem no texto, uma vez que, devido à sua alta frequência no texto, poderiam trazer uma série de dados importantes para a análise. Além disso, a palavra “busca” provoca a seguinte questão: busca-se o quê? Uma vez que nosso objetivo é ilustrar de que maneira o comportamento do trainee ilustra o discurso do capital humano, a palavra “busca” pode ser um bom ponto de partida, uma vez que irá revelar o quais atitudes o trainee deve almejar e conquistar para alcançar sucesso na organização.

WORDS	Total Count	% sem exclusão	% após exclusão
<b>busca</b>	52	0,72%	1,00%
<b>buscando</b>	18	0,25%	0,35%
<b>buscamos</b>	1	0,01%	0,02%

Os elementos linguísticos que revelavam a avaliação, foram destacados em negrito e sublinhado. Aqueles que tratavam da modalidade, foram deixados em negrito e itálico. Para o presente trabalho escolhemos dez ocorrências para serem apresentadas (das 71 ocorrências em todo o corpus):

- (i) “Apresenta sugestões para melhorias das práticas de trabalho que desenvolve ***sempre*** **buscando inovação e excelência**”.
- (ii) “Aberto, dinâmico e com interesse em atuar em várias frentes e processos - **busca uma visão do todo**”.
- (iii) “É persistente na **busca pelos objetivos e resultados** de suas atribuições”.
- (iv) “Propõe alternativas e **busca melhoria contínua** visando atingir os resultados”.
- (v) “Foco em Resultados: **Busca superar os objetivos** estabelecidos, dentro dos prazos combinados e assegura resultados de valor para os clientes internos e externos, **buscando oportunidades de redução de custos**”.
- (vi) “Conhece profundamente o negócio e tem foco na entrega de resultados extraordinários e ***sempre*** com qualidade, gerencia e busca ***constantemente*** a **redução dos custos, excedendo as expectativas**”.
- (vii) “Reconhece e valoriza as boas práticas. É o interesse pelo trabalho bem-feito e pela superação de metas, **buscando formas diferentes/criativas de fazer**”.

**melhor**,  *muitas vezes* com parâmetros baseados em seu desempenho no passado, em um objetivo desafiador/ousado que tenha em mente, em bons desempenhos alcançados por outros (benchmarking do setor) ou mesmo em uma meta não atingida anteriormente. Inclui a melhoria contínua, sendo eficaz e eficiente na **busca do valor agregado e na maximização da riqueza do acionista**”.

- (viii) “Faz um trabalho de qualidade: Faz o seu trabalho bem feito, de maneira correta e com qualidade, evitando retrabalhos e solucionando problemas. Tem foco na realização do que foi programado, cumpre os prazos de execução das suas atividades, e contribui para o atendimento das metas de sua área de atuação. Expressa frustração em relação a perdas, desperdícios e/ou ineficiência, buscando *constantemente* **maneiras de fazer melhor o seu trabalho**”.
- (ix) “Trata conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos. Compartilha conhecimento em prol do desenvolvimento de todos. Utiliza seu potencial e estimula outros colegas a fazê-lo. Investe tempo com as pessoas. Troca experiência e **busca aprendizado mútuo** com membros da equipe”.
- (x) Compartilha a própria experiência e habilidade de forma proativa e com liberdade, com o intuito de beneficiar os demais; busca **ativamente oportunidades no trabalho** para aconselhar os demais.

## **Modalidade**

Um enunciado que tem a propriedade de modalizar o discurso pode estar presente nos verbos auxiliares modais (“dever”, “poder”, etc), advérbios modais (“provavelmente”, “definitivamente”, etc), mas também podem estar presentes no tempo verbal do enunciado. (Fairclough, 2003)

Nos trechos destacados que tratam das competências utilizadas como critério de avaliação de trainees é possível perceber que, uma vez que o tempo verbal predominante é o presente do indicativo, a modalidade que predomina no discurso das competências é categórica, ou seja, está expressa a partir da afirmação absoluta. Não há espaço para dúvidas e as proposições não são contingenciais, ou seja, não dependem de um contexto

– elas tratam de regras que estão mais próximas da certeza (no caso das declarações), ou da obrigação (no caso das “ofertas”) e devem ser seguidas independentemente de um contexto arredo à execução das metas.

Quando a modalidade aparece no texto, ela surge predominantemente no polo positivo, a partir dos advérbios “constantemente” (modalidade epistêmica de grau de usualidade alta), “sempre” (modalidade epistêmica de grau de usualidade alta), disposto a (modalidade deôntica de inclinação alta) e “muitas vezes” (modalidade epistêmica de grau de usualidade alta). Todos esses advérbios indicam uma frequência alta, ou seja – o jovem que pretende ser trainee precisa apresentar os comportamentos desejados de maneira contínua, de maneira que praticamente independa das intempéries externas e internas.

Não há exemplos de modalidade epistêmica no formato de “perguntas”, o que indica que o autor do texto não está preocupado em extrair a verdade do interlocutor, porque ele mesmo já está definindo o que seria a “verdade”, o “ideal” a ser alcançado em termos comportamentais.

É possível observar, também, a predileção por modalidades objetivas que permitem que perspectivas parciais sejam universalizadas. Quando o autor utiliza a modalidade subjetiva, ele explicita o seu grau de afinidade com uma proposição, por exemplo: “penso/suspeito/duvido que a terra seja plana”<sup>3</sup>. O uso da modalidade objetiva faz com que esse grau de afinidade do autor em relação à proposição fique implícito, como no exemplo: “a terra pode ser/é provavelmente plana”. Nesse caso, o falante pode estar projetando seu próprio ponto de vista como universal, ou agindo como um veículo para o ponto de vista de um outro indivíduo ou grupo. O uso da modalidade objetiva frequentemente implica alguma forma de poder, pois transmite a ideia de que perspectivas parciais são universais (ou devam se tornar universalizadas).

## V. RESULTADOS

---

<sup>3</sup> O uso da modalidade subjetiva surge em alguns poucos casos, como, por exemplo: “**Queremos** resultados extraordinários que gerem valor para nossos Clientes, Acionistas e Colaboradores. **Buscamos** superar metas para que a \*\*\*\* esteja entre as melhores do setor em critérios de eficiência e serviços aos clientes”.

A partir dos anos 90, a retórica do discurso do capital humano passa a servir de base para muitas das “doutrinas da administração” difundidas nas décadas de 1990 e 2000. Tal como foi visto na revisão da literatura acerca do discurso do capital humano, hoje o conjunto de habilidades, destrezas e aptidões próprias dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de “capital” – entendido este como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista. É assim que “o capital, conceito necessariamente abstrato, passa a se apresentar coberto com roupas humanas, ‘vestindo’ características e atributos até então apenas vistos no homem. O capital, desta vez, concretiza-se não em dinheiro ou mercadorias, mas em atributos humanos; o capital é investido de formas humanas” (López-Ruiz, 2007, p. 15).

É por isso que, apesar de no liberalismo como no neoliberalismo, o empreendedor ser um capitalista, o “ser capitalista” não possui o mesmo significado num caso e no outro. Pois enquanto no liberalismo, o empreendedor era, enquanto capitalista, um representante do capital, no neoliberalismo o empreendedor é capitalista enquanto representante de si mesmo.

“A diferença é vertiginosa e indica uma mutação. Porque na qualidade de representante do capital, o empreendedor-capitalista se contrapunha ao trabalhador, que era o representante da força de trabalho; e na qualidade de representante de si mesmo o empreendedor-capitalista contrapõe nele próprio capital e trabalho, interiorizando, portanto, a contraposição e apagando a figura do trabalhador”. (López-Ruiz, 2007, p.14)

O próprio trabalhador passa a ser visto por si mesmo e pelos outros como uma espécie de empresa, passando a ser ele mesmo um meio de produção produzido, um item de equipamento de capital. Dessa forma, se no capitalismo o “afã do lucro do capital” deve ser objetivado na empresa e, se hoje, cada sujeito constitui-se em sua própria empresa pessoal, o afã de lucro passa a ser internalizado pelo indivíduo enquanto “empresário de si próprio”. A internalização do afã de lucro objetivado passa a fazer parte de um ethos empreendedorista-empresarial que valoriza tudo aquilo que contribui para a maximização dos benefícios futuros de seu capital – capital-dinheiro, capital humano e capital social.

O discurso do capital humano e o modelo de consulta empreendedora pôde ser verificado nos descritivos das competências onde os léxicos “busca”, “buscamos” e “buscando” estão presentes. Foi possível verificar, a partir das declarações avaliativas e da

modalidade no texto, que o comportamento dos trainees inspirados nas competências que servem de diretriz para sua seleção e avaliação, estão marcados pelo discurso do capital humano de inspiração neoliberal. Busca-se, constantemente, “inovação”, “abertura a mudanças”, “autodesenvolvimento”, “proatividade”, objetivos estes que traduzem as máximas do ethos empreendedor do discurso do capital humano. O trainee precisa constantemente estar investindo em si mesmo, em suas capacidades de inovar, se desenvolver, gerar oportunidades, criar laços e gerenciar conflitos, tal como o discurso do de tanto em relação a atributos pessoais, tais como, automotivação, iniciativa, maturidade, proatividade, dinamismo, abertura, ousadia. As descrições também apontam para uma forte responsabilização do indivíduo em realizar o que é necessário para o sucesso da organização já que, uma vez que a realização dos resultados depende dos atributos psíquicos do indivíduo (persistência, automotivação, dinamismo, entre outros), a falha na execução desse plano cabe, então, ao próprio indivíduo.

## **VI. CONCLUSÃO**

Ao longo deste artigo, foram apresentados dados que ilustram o discurso do capital humano presente nas organizações. Ao contrário de se pensar as competências que orientam o comportamento do trainee como um exemplo isolado do que ocorre com profissionais que ocupam posições de destaque nas empresas, o que se procurou demonstrar, aqui, foi o quanto tal comportamento revela uma nova forma de gerir a própria carreira e a vida nos dias de hoje – uma gestão de si mesmo como se fosse uma empresa, que deve ser investida continuamente, que deve estar sempre em busca da inovação, da melhoria contínua, do aperfeiçoamento dos processos e de si mesmo, modelo esse de gestão assentado nas bases teóricas da Escola Econômica de Chicago que originou o discurso do capital humano tão presente nos dias de hoje dentro e fora das organizações.

## VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWALA, Tanuja. Human resource management: The emerging trends. **Indian Journal of Industrial Relations**, p. 315-331, 2002.

ALTMAN, Yochanan. The high-potential fast-flying achiever: themes from the English language literature 1976-1995. **Career Development International**, v. 2, n. 7, p. 324-330, 1997.

BITENCOURT, Betina Magalhães. Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira. 2011.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. WMF Martins Fontes, 2009.

CHAMBERS, Elizabeth G. et al. The war for talent. **McKinsey Quarterly**, p. 44-57, 1998.

CHIAPELLO, Eve; FAIRCLOUGH, Norman. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & society**, v. 13, n. 2, p. 185-208, 2002.

COSTA, Sylvio de Sousa Gadelha. Governamentalidade neoliberal, teoria do capital humano e empreendedorismo. **Educação e Realidade, Porto Alegre**, v. 34, n. 2, p. 171-186, 2009.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. The new way of the world, part I: Manufacturing the neoliberal subject. **E-flux Journal**, 2014. Disponível em: < <http://www.e-flux.com/journal/the-new-way-of-the-world-part-i-manufacturing-the-neoliberal-subject/>> . Acesso em: 07 mar. 2016.

FAIRCLOUGH, Norman. The discourse of new labour: Critical discourse analysis. **Discourse as data: A guide for analysis**, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: Textual analysis for social research**. Psychology Press, 2003.

FEILD, Hubert S.; HARRIS, Stanley G. Entry-level, fast-track management development programs: Developmental tactics and perceived program effectiveness. **People and Strategy**, v. 14, n. 4, p. 261, 1991.

FERREIRA, A. M; SANT' ANNA, A. S; SARSUR, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de futuras lideranças: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da Biopolítica: curso dado no Collège de France (1977-1978)**. Martins Fontes, 2008.

HAREL, Gedaliahui H.; TZAFRIR, Shay S. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. **Human resource management**, v. 38, n. 3, p. 185-199, 1999.

HARRIS, Stanley G.; FEILD, Hubert S. Realizing the 'potential' of 'high-potential' management development programmes. **Journal of Management Development**, v. 11, n. 1, p. 61-70, 1992.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2003.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Azougue, 2007.

MARGERISON, Charles. Chief executives' perceptions of managerial success factors. **Journal of Management Development**, v. 3, n. 4, p. 47-60, 1984.

OLIVEIRA, AR de. **Início de carreira organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras**. 1996. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) –Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.

PFEFFER, Jeffrey. Competitive advantage through people. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 9-28, 1994.

READ, Jason. A GENEALOGY OF HOMO-ECONOMICUS: NEOLIBERALISM AND THE PRODUCTION OF SUBJECTIVITY. **A Foucault for the 21st Century: Governmentality, Biopolitics and Discipline in the New Millennium**, p. 2, 2009.

RITTNER, C. L. Estagiários e Trainees. In: BOOG, Gustavo G. (coord). Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

RUAS, R. et al. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 34, 2010.



SANTOS, Laymert G. Apresentação. In: LÓPEZ-RUIZ, Oswaldo. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007. P.11-21.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma lógica. **São Paulo: Atlas**, v. 10, 2001.