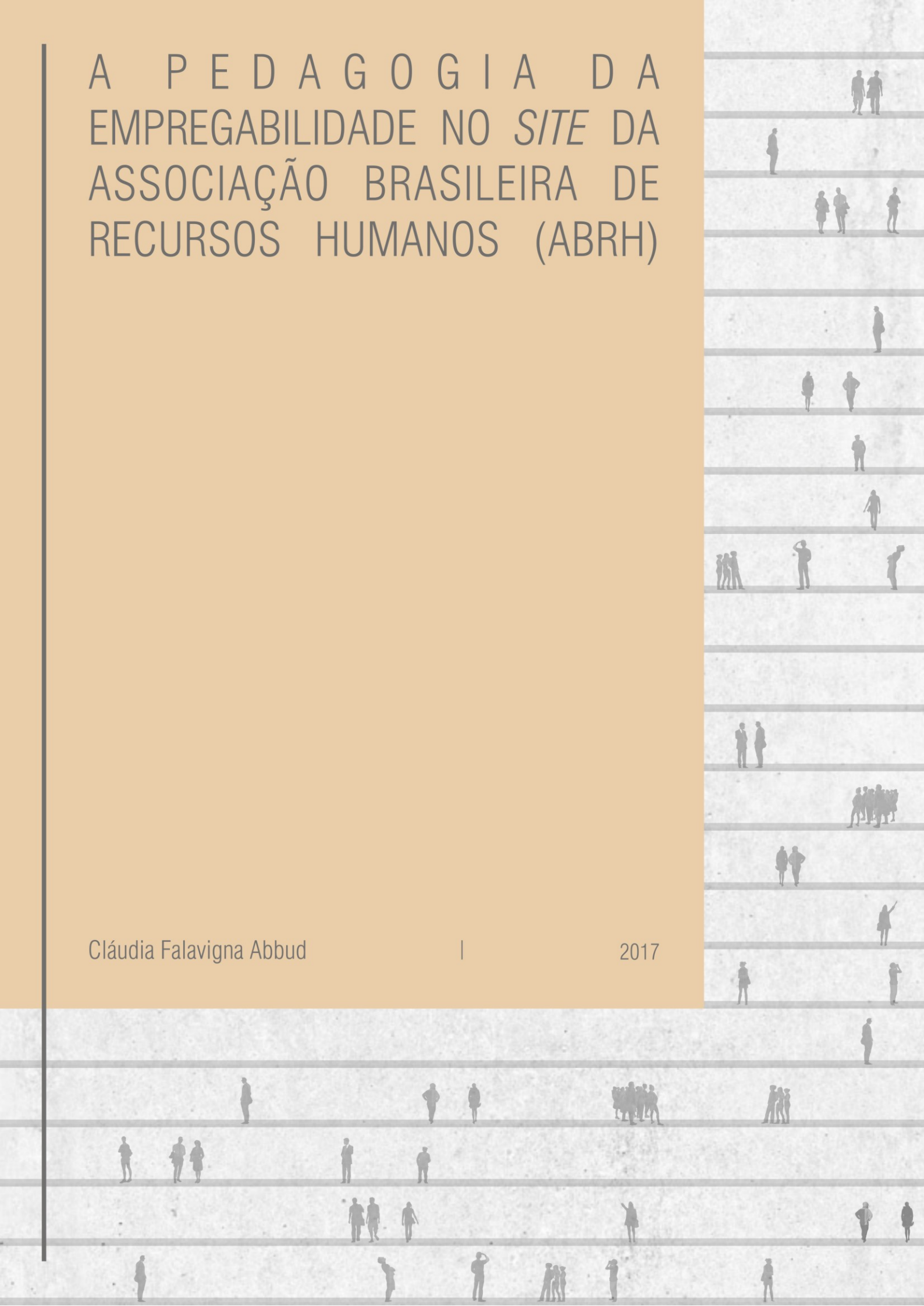


# A PEDAGOGIA DA EMPREGABILIDADE NO *SITE* DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH)

Cláudia Falavigna Abbud

|

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Claudia Falavigna Abbud

A pedagogia da empregabilidade no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)

Porto Alegre  
Janeiro de 2017

Claudia Falavigna Abbud

A pedagogia da empregabilidade no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Educação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Lúcia Castagna Wortmann

Linha de Pesquisa: Estudos Culturais em Educação

Porto Alegre  
Janeiro de 2017

### CIP - Catalogação na Publicação

Abbud, Claudia Falavigna

A pedagogia da empregabilidade no site da  
Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) /  
Claudia Falavigna Abbud. -- 2017.  
180 f.

Orientadora: Maria Lúcia Castagna Wortmann.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-  
Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Pedagogias Culturais. 2. Estudos Culturais. 3.  
Tecnologias do eu. 4. Empregabilidade. I. Castagna  
Wortmann, Maria Lúcia, orient. II. Título.

À minha orientadora, Dra. Maria Lúcia Wortmann, meu respeito e admiração por tudo que me ensinou, por ter acreditado no meu trabalho, pelo apoio e olhar atento para chegar até aqui.

Aos professores Dra. Daniela Ripoll, Dra. Iara Tatiana Bonin e Dr. Luis Henrique Sacchi dos Santos, que integram a banca examinadora, por terem aceitado o convite e participado generosamente nesta etapa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela acolhida e pelo auxílio prestado dos colaboradores.

Ao grupo de orientação pelo apoio, pelas trocas de experiências, pelas risadas sempre brindadas com muito cafezinho.

A minha família e amigos que entenderam as ausências, angústias e o silêncio necessário.

A Juliana, Mônica e Rosane que estiveram ao meu lado, pelo incentivo e palavras de apoio.

A todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte desta história.

Obrigada

A tese analisa como a discursividade empresarial brasileira direcionada aos Recursos Humanos mobiliza sua comunidade a aprender sobre as competências que credenciam o gestor de pessoas (líder) a alcançar uma empregabilidade bem-sucedida quando acionados certos domínios de ação sobre si. Sustentada por um quadro teórico inscrito na linha de pesquisa dos Estudos Culturais em Educação, na vertente pós-estruturalista, buscou-se apoio teórico em Larrosa (2011), Marín-Díaz (2012), Sennett (2006, 2008), Miller e Rose (2012), Camozzato (2012, 2014) e Saraiva (2009, 2013, 2015), além de em produções acadêmicas voltadas à discussão de como se configura o trabalho contemporâneo e suas interconexões com a educação. Os procedimentos metodológicos envolvem um rigoroso escrutínio de artigos publicados no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) no período de 2011 a 2015. Nesse recorte temporal, foi possível compreender que há uma intrincada e complexa produção de textos que se interpenetram em um jogo de possibilidades na produção do sujeito. As particularidades, descontinuidades e rupturas percebidas conduziram à construção do *corpus* de análise. A direção das discussões buscou acompanhar algumas das distintas maneiras de acionar competências que transcendam o "eu" profissional. Considerou-se que a produção cultural examinada aciona uma pedagogia da empregabilidade ao promover e ensinar práticas que dão destaque a aspectos tais como a busca do autoconhecimento, a resiliência e a inteligência emocional e social, para que associados e leitores do *site* se alinhem aos moldes dos procedimentos que as postulações neoliberais sobre o mercado indicam ser pertinentes para o alcance de uma bem-sucedida carreira profissional.

Palavras-chave: Pedagogias Culturais; Tecnologias do eu; Empregabilidade; Estudos Culturais.

This thesis analyzes the way that the Brazilian entrepreneurial discursivity directed to Human Resources has mobilized its community to learn about competences that qualify people managers (leaders) for successful employability when certain actions are taken. Supported by a theoretical framework inscribed in the research line of Cultural Studies in Education in its post-structuralist approach, I have searched for theoretical support in Larrosa (2011), Marín-Díaz (2012), Sennett (2006, 2008), Miller & Rose (2012), Camozzato (2012, 2014) and Saraiva (2009, 2013, 2015), besides academic productions discussing how contemporary work is arranged. The methodological procedures have involved a strict examination of articles published on the website of the Brazilian Association of Human Resources (ABRH) from 2011 to 2015. In this time span, it has been possible to understand that an intricate and complex production of texts intertwines in a game of possibilities and acts in the production of subjects. Particularities, discontinuities and disruptions have guided the construction of the corpus. The discussions have been focused on different ways of triggering competences that transcend the professional "self". It has been considered that the cultural production under examination puts into action a kind of employability pedagogy by both fostering and teaching practices that highlight some aspects, such as self-knowledge, resilience, as well as emotional and social intelligence, so that the website members and readers can be in line with the standards that neoliberal assumptions about the market have pointed out as pertinent to the achievement of a successful professional career.

Keywords: Cultural Pedagogies; Technologies of the self; Employability; Cultural Studies.

Figura 01	Informe referente ao III Congresso Interamericano organizado pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPe). Divulgado no Jornal O Estado de São Paulo 29/04/1967.	61
Figura 02	Notícia referente ao patrocínio de premiações conferidas pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPe) (Jornal O Estado de São Paulo em 08/10/1966).	63
Figura 03	Imagens das capas da revista, respectivamente, RI – Revista dos Recursos Humanos na Empresa, edição de 1976 e Revista SeR Humano edição abril/1992.	64
Figura 04	Primeira publicação da seção <i>Artigos</i> no Informativo – ABRH-Nacional no Jornal O Estado de São Paulo. Publicado em 29/04/1992, p.36.	66
Figura 05	Representações da marca.	68
Figura 06	Representação visual da evolução da marca.	69
Figura 07	Representação da evolução da marca.	71
Figura 08	Mapa das Federações Continentais vinculadas a <i>World Federation of People Management Associations</i> (WFPMA).	73
Figura 09	Página inicial ABRH no dia 29/08/2014.	76
Figura 10	Página inicial ABRH no dia 15/03/2015.	76
Figura 11	Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH-Brasil em 30/11/2015.	79
Figura 12	Banner promocional. Publicado em 20/07/2015.	80
Figura 13	Banner promocional. Publicado em 20/07/2015.	80
Figura 14	Banner promocional. Publicado em 20/07/2015.	80
Figura 15	Excerto da Barra de ferramentas em 30/11/2015.	81
Figura 16	Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) em 30/11/2015, com destaque nas seções Notícias, Artigos e Enquete.	82
Figura 17	Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) em 30/11/2015, com destaque na Revista Melhor e Pessoas de ValoRH.	83
Figura 18	Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos em 30/11/2015 com destaque nas seções: Próximos eventos (extensão da Agenda) Matérias mais Lidas; seção Produtos e Serviços.	85



## Lista de Siglas e Abreviaturas

ABAPe	Associação Brasileira de Administração de Pessoal
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ABRH-AL	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Alagoas
ABRH-AM	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Amazonas
ABRH-BA	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Bahia
ABRH-Brasil	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Brasil
ABRH-CE	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Ceará
ABRH-DF	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Distrito Federal
ABRH-ES	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Espírito Santo
ABRH-GO	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Goiás
ABRH-MA	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Maranhão
ABRH-MG	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Minas Gerais
ABRH-MS	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Mato Grosso do Sul
ABRH-Nacional	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Nacional
ABRH-PA	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Pará
ABRH-PE	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Pernambuco
ABRH-PI	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Piauí
ABRH-PR	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Paraná
ABRH-RJ	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Rio de Janeiro
ABRH-RN	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Rio Grande do Norte
ABRH-RO	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Roraima
ABRH-RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Rio Grande do Sul
ABRH-SC	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Santa Catarina
ABRH-SE	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Sergipe
ABRH-SP	Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional São Paulo
AHRC	<i>African Federation of Human Resource Management Associations</i>
ALV	Aprendizagem ao Longo da Vida
APFHRM	<i>Asia Pacific Federation of Human Resource Management Associations</i>

APG	Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CONARH	Congresso Nacional de Recursos Humanos
CORHALE	Comitê Recursos Humanos de Apoio Legislativo
CRHLP	Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa
DP	Departamentos de Pessoal
EAPM	<i>European Association of People Management</i>
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FIDAGH	<i>Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana</i>
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IHU	Instituto Humanitas Unisinos (Universidade Vale dos Sinos/RS)
L'UNAM	<i>L'Université Nantes Angers Le Mans</i>
NAHRMA	<i>North American Human Resource Management Associations</i>
PPG/Educação	Programa de Pós-Graduação em Educação
PROCERGS	Companhia Processamento Dados do Estado Rio Grande Sul
RI	Relações Industriais
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SHRM-CP	<i>Certified Professional</i>
SHRM-SCP	<i>Senior Certified Professional</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil
WFPM	<i>World Federation of People Management Associations</i>

	<b>SOBRE O CONTEXTO DA PESQUISA</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>O CAMPO CONCEITUAL DA PESQUISA: A DISCURSIVIDADE SOBRE O TRABALHO E A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO CONTEMPORÂNEO</b>	<b>21</b>
	1.1. O Trabalho e a Educação constituindo o sujeito empregável	22
	1.2. A discursividade de uma cultura empresarial e a produção de significados sobre empregabilidade	32
<b>Capítulo 2</b>	<b>ARTICULAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO E TRABALHO NA PERSPECTIVA DOS ESTUDOS CULTURAIS</b>	<b>40</b>
	2.1. Transitar junto aos Estudos Culturais: ancoragens teóricas	40
	2.2. Pedagogias culturais	43
	2.3. Pedagogias culturais e a empregabilidade: as análises culturais produzidas nos Estudos Culturais	47
<b>Capítulo 3</b>	<b>A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DO SEU SITE</b>	<b>57</b>
	3.1. Convocações, adaptações e vínculos que caracterizaram a formação de uma comunidade dos Recursos Humanos	58
	3.1.1. Sobre a representatividade da ABRH - As ancoragens nacionais	60
	3.1.2. Sobre a representatividade da ABRH - adaptações em tempos de concorrência	68
	3.1.3. Sobre a representatividade da ABRH - as ancoragens internacionais	72
	3.2. Os artigos no <i>site</i> da ABRH	75
	3.3. Os procedimentos de pesquisa	86
<b>Capítulo 4</b>	<b>PARA APRENDER SOBRE COMPETÊNCIAS, É PRECISO INVESTIR EM SI MESMO</b>	<b>96</b>
	4.1. Refletir sobre si mesmo: ações sobre ações possíveis	102
	4.2. Transcender competências individuais	124

4.2.1. Habilidades contemporâneas: Inteligência social e inteligência emocional	125
4.2.2. Os ensinamentos sobre resiliência	137
<b>Capítulo 5</b>	<b>FINALIZAR UMA TRAJETÓRIA</b> 147
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 154
	ANEXOS 170

---

[...] os indivíduos que querem um lugar ao sol – ou seja, que desejam se tornar bem sucedidos, vencedores (*winner*) – devem entrar em acirrada concorrência com seus pares, os quais se tornam, por seu turno, obstáculos a serem batidos e/ou removidos. Além disso, tais indivíduos são induzidos, por novos dispositivos de regulação, controle e modulação das condutas, a submeter-se a uma lógica eminentemente empresarial, desde a qual e pela qual seus desempenhos são valorizados negativamente ou positivamente; lógica essa, além disso, que, em decorrência, os força a dar provas, permanentemente, do quanto são ambiciosos, ousados, eficazes, empáticos, emocionalmente inteligentes, eficientes, proativos, criativos, flexíveis, leves e líquidos (qualidade e/ou atributos valorizados pelo mundo corporativo e incensados por toda uma literatura apelativa voltada para o *management*). [...] É por esse caminho que, gradativamente, toda a sociedade vai sendo orientada e encampada pela ideologia e pelo fetiche da gestão, vendo nestes a panaceia para todos os seus males. (Gadelha, 2015, p.50).

É dessa lógica empresarial caracterizada por Gadelha (2015) que venho falar. A epígrafe que abre esta seção introdutória é muito oportuna para introduzir a forma como a racionalidade neoliberal tem indicado modos de ser e estar no mercado de trabalho. Essa consideração do autor evidencia uma discursividade empresarial (sem escapatória) a partir da qual os indivíduos que buscam o seu lugar ao sol são convocados a desenvolver competências profissionais e a participar do jogo corporativo que busquei examinar no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), em particular, nos artigos publicados nos últimos cinco anos. Trata-se de uma discursividade que não marca uma distinção, mas mudanças de ênfase que articulam as configurações emergentes no mundo do trabalho e atingem, com suas práticas diárias, o sujeito. Este é capturado por meio de transformações econômicas, empresariais e educacionais que circularam e ainda circulam em diferentes instâncias em termos de necessidade de aprimoramento profissional.

Respeitando minhas convicções, minha história e os pressupostos teóricos dos Estudos Culturais, elegi como tema de pesquisa o modo como a discursividade empresarial brasileira direcionada aos Recursos Humanos tem orientado (e ensinado) sobre as competências individuais ao associado/leitor e, mais recentemente, àqueles/as que acessam o *site* da ABRH. O foco do *site* estaria em atualizar a empregabilidade dos "indivíduos que querem um lugar ao sol" sobre como

conhecerem a si mesmos e transcenderem<sup>1</sup> na carreira para serem líderes *na* e *para* a Gestão de Pessoas.

A temática que proponho tem acompanhado minha inquietação como professora. Há dez anos, trabalho especialmente com as disciplinas Gestão de Pessoas, Educação Empresarial, Gestão dos Recursos Humanos, Gestão do Desempenho na Organização, e Cultura e Comportamento Organizacional, nas quais ministro e desenvolvo conteúdos que focalizam conhecimentos considerados primordiais para os alunos se desenvolverem nas organizações. Os conteúdos propostos para essas disciplinas refletem as exigências das diretrizes curriculares de educação e dos órgãos e conselhos reguladores das profissões, em que o conhecimento técnico ultrapassa as fronteiras do conhecimento e exige o desenvolvimento de competências comportamentais. Ao longo deste caminho, tenho notado as mudanças que têm ocorrido na discursividade empresarial e acadêmica para atender às exigências do mercado de trabalho contemporâneo. Na função docente, muitas vezes recorri a informações disponíveis na mídia ligadas à área de Recursos Humanos para conferir o que estava em evidência e confrontá-lo com os conceitos postulados, especialmente, pela ampla literatura do campo da Administração. Em minha prática de pesquisa, para organizar os conhecimentos e atualizar os materiais didáticos, fui me aproximando do site da ABRH, em função da atualização e da pertinência/estranhamento das informações que essa Associação vem disseminando.

Conheci a ABRH por meio da revista *Melhor Gestão de Pessoas*, ainda quando aluna da Especialização em Gestão e Desenvolvimento de Talentos; nela encontrei uma fonte produtiva de informação sobre os processos organizacionais voltados para gestão das pessoas. A leitura de textos da revista permitiu-me ver a ênfase atribuída às experiências de sucesso, muitas vezes apresentadas como exemplos para convocar

---

<sup>1</sup> Dizem Japiassú e Marcondes (2001) que a noção de transcendência se opõe à de imanência, designando algo que pertence a outra natureza, que é exterior, que é de ordem superior. Para Abbagnano (2003), o termo *transcendência* pode ser utilizado com dois significados diferentes: no primeiro, descreve um estado ou condição do princípio divino, do ser além de todas as experiências humanas ou do próprio ser; no segundo, transcender é o ato de estabelecer uma relação, sem que esta signifique unidade ou identidade de seus termos, mas garantindo a própria relação com a alteridade. No *Dicionário Aurélio* (1999), a transcendência é descrita como a qualidade ou estado de transcendente. Que transcende; muito elevado; superior, sublime, excelso. Que transcende do sujeito para algo fora dele. Que ultrapassa a nossa capacidade de conhecer.

os leitores<sup>2</sup> a reflexões sobre atitudes e comportamentos definidos como adequados e desejados, exemplificados nas páginas da revista.

Porém, foram as aproximações com o campo dos Estudos Culturais em Educação que me possibilitaram discutir, no mestrado em Educação, a revista *Melhor Gestão de Pessoas*. Naquela ocasião, problematizei os discursos de um grupo selecionado de especialistas dirigentes do setor de Recursos Humanos (RH) que apresentavam (e continuam a apresentar) o que havia de "mais" valorizado sobre gestão de pessoas – um estilo testado na prática, configurado como atual e bem-sucedido – dentro de suas empresas. A análise realizada possibilitou mostrar como o mundo do trabalho compôs um conjunto de estratégias e práticas de governo para moldar as condutas, na busca de garantir a máxima produtividade dos trabalhadores, em especial, os brasileiros. Ao problematizar como os gestores de Recursos Humanos contribuem para fazer funcionar as tendências corporativas, apontei como mecanismos e estratégias de governo se articulavam com discursos para fabricar determinado tipo de sujeito trabalhador.

No tempo decorrido entre a conclusão do mestrado, em 2009, e o ingresso no doutorado, em 2012, ocorreu o amadurecer da forma como a ABRH mobilizava os associados quanto ao que considerava ser o melhor em relação aos cenários, tendências, conhecimento e práticas inovadoras para os gestores de Recursos Humanos aplicarem nas suas empresas.

Com o lançamento oficial do *site* da ABRH no ano de 2011, amplia-se o modo de disseminar, informar e educar sobre temas que se prestam à discussão entre os membros dirigentes e associados. É nesse modo de educar que tenho interesse, especialmente por ser o centro de sustentação das ações e práticas da Associação dirigidas aos profissionais de RH e gestores de pessoas articuladores do desenvolvimento das potencialidades e competências dos indivíduos dentro das organizações.

O acesso ao site, num primeiro momento, instigou-me a propor na qualificação do projeto de tese, em outubro de 2014, uma análise cultural, valendo-me dos cinco

---

<sup>2</sup> O público assinante dessa revista é constituído pela elite do campo da Administração de Recursos Humanos: diretores, gerentes e analistas de RH; presidentes e vice-presidentes; gerentes administrativo-financeiros, gerentes de marketing e executivos.

momentos do circuito da cultura (representação, identidade, produção, consumo e regulação), para argumentar que estava em processo a construção de uma cultura que dá centralidade à empregabilidade. Por orientação da banca, foi recomendado repensar tal ousadia, pois correria o risco de não dar conta da tarefa, e fui aconselhada a focar mais especificamente em alguns momentos do circuito da cultura.

Precisei reposicionar meu olhar e verificar como o grupo de executivos<sup>3</sup> dirigentes da Associação mobilizava sua comunidade para aprender sobre as competências que credenciam um gestor (líder) de pessoas para uma empregabilidade bem-sucedida. Aliás, comunidade constituída de "sujeitos fiéis a uma série particular de valores, crenças e compromissos" (Miller e Rose 2012, p.110), ou seja, algo semelhante a um estilo de assinatura dos executivos envolvidos em disseminar saberes aos recursos humanos<sup>4</sup>.

Como vivemos em um mundo instável e líquido, com imensa urgência de adaptação permanente, no ano seguinte à defesa de qualificação do projeto, essa Associação comemora cinco décadas de existência e, ao celebrá-las, reposiciona seus valores e lança a marca *ABRH-Brasil*. Num primeiro momento, fiquei apreensiva pela dimensão da mudança apresentada o que certamente influenciaria as sugestões da banca e os próprios caminhos de investigação que estavam delineados. Contudo, ao apropriar-me das mudanças, foi possível verificar que não houve uma mudança importante na já consagrada e hegemônica<sup>5</sup> discursividade; ao incorporar a expressão *Brasil* à marca, surge a proposta de reinventar-se para a sua comunidade de Recursos Humanos, agindo nas "inúmeras e polimorfos estratégias de controle da conduta

---

<sup>3</sup> A equipe de conselheiros e diretores da ABRH-Brasil é formada por profissionais reconhecidos em suas áreas de atuação que dedicam parte de sua agenda para trabalhar voluntariamente na associação.

<sup>4</sup> Informo que, ao longo da escrita, quando a expressão *recursos humanos* for grafada com iniciais minúsculas, se refere às pessoas das empresas; quando estiver grafada com iniciais maiúsculas (Recursos Humanos), se refere ao setor da organização.

<sup>5</sup> No livro *Teoria Cultural e educação*, Tomaz Tadeu da Silva traz a definição da expressão *hegemonia* a partir da visão pós-estruturalista. Refere o autor que, "na teoria política mais geral, significa simplesmente 'predomínio político'. Na teoria educacional crítica, é utilizada a partir da conceptualização desenvolvida pelo filósofo Antonio Gramsci, o qual define hegemonia como o processo pelo qual um determinado grupo social garante o domínio político da sociedade. Para Gramsci, esse domínio depende da construção de um consenso social, obtido mediante a construção de categorias culturais que acabam por se transformar em senso comum" (Silva, 2000, p.65).



espalhadas nos interstícios do social" (Silva, 1998, p. 8). Mas o que esse reposicionamento anunciava? Quais deslocamentos estariam sendo convocados? De que modo essa comunidade incide sobre a constituição e regulação de determinadas formas de *ser* sujeito contemporâneo? Para responder essas questões iniciais, investi no mapeamento das publicações do *site* ABRH-Brasil entre os anos de 2011 e 2015, focalizando o que estaria sendo privilegiado e prescrito (reescrito) em um conjunto de interesses particulares para gestão de pessoas. Nesse empreendimento inicial, concentrei-me nos *links* que organizam as informações, aqueles dedicados a publicar artigos, tendo como principais articuladores seus associados, profissionais da Administração, Psicologia, Educação e do Direito que ocupam lugar de destaque no meio dos Recursos Humanos.

Assim, meu primeiro desafio de pesquisadora foi olhar para o conjunto de artigos, dentro desse recorte temporal, para compreender certas particularidades, descontinuidades e rupturas que posicionam e configuram a construção social do sujeito contemporâneo empregável. Num segundo momento, olhei para o que estava sendo negociado para compreender como a educação profissional incide na aprendizagem dos sujeitos fora dos ambientes escolares. Diante do expressivo número de artigos e temas apresentados, localizei trinta e sete textos, deles extraíndo os excertos para compor o *corpus* analítico, em função das particularidades encontradas no material, ou seja, para aprender sobre certas competências profissionais. Cabe ressaltar, que o *site* da ABRH, em particular na seção *Artigos*, tem acionado uma pedagogia da empregabilidade. Considero importante salientar que outros elementos e até mesmo outros modos de focalizar o *site* poderiam ser considerados. Contudo, sinto-me provocada a discutir as convocações endereçadas a essa comunidade ABRH a respeito do que é ensinado e orientado sobre empregabilidade.

Para sustentar minha discussão, busco apoio teórico em autores como Sennett (2006, 2008), Larrosa (2011), Marín-Díaz (2012), Miller e Rose (2012), Camozzato (2012, 2014) e Saraiva (2009, 2013, 2015), entre outros. Bem como a noção foucaultiana sobre análise do discurso<sup>6</sup> por se mostrar muito interessante para

---

<sup>6</sup> O discurso é entendido aqui como prática social específica como um "[...] bem finito, limitado, desejável, útil - que tem suas regras de aparecimento e também suas condições de apropriação e de

as análises da pesquisa. Ressalto ainda outras produções acadêmicas recentes voltadas a discussões sobre os aspectos do trabalho contemporâneo e suas interconexões com a educação.

Frente ao exposto, a presente tese, intitulada *A pedagogia da empregabilidade no site da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)* está organizada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, cujo título é *O campo conceitual da pesquisa: a discursividade sobre o trabalho e a constituição do sujeito contemporâneo*, transito por algumas das mudanças ocorridas no mundo do trabalho em parceria com processos educativos no Brasil na década de 80 do século XX que dizem respeito à formação profissional. A partir do pensamento pós-moderno, reflito sobre movimentos ocorridos no âmbito das políticas econômicas, empresariais e educacionais e sobre a discursividade no mundo do trabalho e dos processos educativos, acionados por formas de subjetivação. Mostro como as relações entre trabalho e educação operam sobre competências que devem participar nos processos de formação profissional. Dou destaque especial aos conceitos de gestão de pessoas e empregabilidade, por serem expressões produzidas na esteira do pensamento pós-moderno, sendo que me debruço mais detidamente nesta última, por ser o tema mobilizador da tese.

No segundo capítulo, que chamei de *Articulações entre educação e trabalho na perspectiva dos Estudos Culturais*, apresento alguns apontamentos teóricos inscritos na perspectiva dos Estudos Culturais em Educação. Discorro sobre o conceito de pedagogias culturais para acionar as expressões *pedagogia* e *empregabilidade* e pensar sobre os modos como são tensionados saberes e práticas, de maneira a constituir e regular determinada forma de ser sujeito contemporâneo e gestor de pessoas. Além disso, focalizo pesquisas produzidas no campo desses estudos (e de outros também) e seus atravessamentos com a empregabilidade. Ainda mostro como o campo da Educação participa dos movimentos voltados a capturar e regular os sujeitos para o mercado de trabalho mediante parcerias entre universidades brasileiras e projetos empresariais, cujo objetivo seria inserir os participantes em um ambiente

---

utilização; um bem que coloca, por conseguinte, desde sua existência (e não simplesmente em suas "aplicações práticas"), a questão do poder; um bem que é, por natureza, o objeto de uma luta, e de uma luta política" (Foucault, 2008b, p.137).

empresarial competitivo. Por último, apresento a questão central do estudo e os objetivos que conduziram a escrita desta tese.

*Sobre a associação, o site e os procedimentos metodológicos* é o título que abre o terceiro capítulo, organizado em três seções. A primeira seção mostra os caminhos que constituíram a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), bem como as práticas empreendidas na direção de legitimar-se como comunidade representativa da área dos Recursos Humanos na e para a sociedade empresarial brasileira (e internacional também). Para marcar esses momentos, estabeleci três subseções. A primeira aborda movimentos realizados para a ABRH constituir-se como uma associação representativa da área no Brasil. Na sequência, mostro como foi se adaptando às transformações econômicas, empresariais e educacionais. Por último, examino como as ações e práticas empreendidas, ao longo dos últimos 50 anos, constituíram uma ampla rede internacional de conexões. Na segunda seção, apresento o *site* da ABRH e, em particular, a seção *Artigos*, mostrando como esse artefato da cultura se constitui como uma ferramenta pedagógica produtiva por ensinar aos associados e leitores dos textos o que precisam assumir para serem bem-sucedidos. A terceira e última seção do capítulo traz os procedimentos metodológicos e os caminhos percorridos para compor o *corpus* de análise.

No quarto capítulo, *Para aprender sobre competências, é preciso investir em si mesmo*, concentro meu olhar mais detidamente nos excertos dos artigos selecionados e no que me pareceu ser representativo do modo como vêm sendo acionadas competências que transcendem o "eu" profissional. Procedo às análises a partir de dois eixos analíticos. O primeiro, *Refletir sobre si mesmo, ações sobre ações possíveis*, opera em um campo de ação que ensina o sujeito a refletir sobre si mesmo. Mostro que há mecanismos que operacionalizam a produção do sujeito, constituindo ações possíveis sobre o seu "eu". Já no segundo eixo *Transcender competências individuais*, demonstro que os conceitos de autoconhecimento, resiliência e inteligência emocional e social mobilizam um campo de ação que ensina o sujeito a refletir sobre si mesmo e sobre o modo de transformar-se aos moldes daquilo que o mercado indica para ser competente e bem-sucedido na carreira. Em *Finalizar uma trajetória*, transito pelos caminhos da pesquisa.

Destaco que não tenho a pretensão de marcar modelos ou levantar bandeiras, nem de revelar qual seria a "melhor" maneira de ser profissional. O que tenciono, nesta tese, é proceder a uma análise cultural a partir da perspectiva dos Estudos Culturais em Educação e discutir como vêm sendo colocadas em circulação competências individuais para liderança compreendidas como as mais adequadas nos dias de hoje, sendo estas assinadas por um grupo de profissionais filiados à Associação Brasileira de Recursos Humanos. Também mostro, com esta investigação, como os textos analisados procedem como uma pedagogia da empregabilidade, quando outras competências passam a ser evocadas ao leitor do *site*.

Neste capítulo, mostro importantes transformações ocorridas no âmbito das políticas econômicas, empresariais e educacionais e como foram sendo delineadas, no século XX, algumas das modificações procedidas no mundo do trabalho, buscando indicar, também, como isso incide nos processos educativos que dizem respeito à formação profissional.

Dedico um olhar mais detido à reestruturação ocorrida no Brasil na década de 80, quando o modelo taylorista/fordista<sup>7</sup> já havia se esgotado na Europa e nos Estados Unidos da América e o país transitava da ditadura militar para o regime de governo democrático. Esse foi um período que marcou modos de pensar e de colocar em ação opiniões, atitudes e comportamentos decorrentes do que Bauman (2001, p.191) caracteriza como a "passagem do capitalismo pesado ao leve e da modernidade sólida à fluída ou liquefeita", ou, em outros termos, das consequências da pós-modernidade (Sennett, 2006), ou da singular "condição pós-moderna" (Lyotard, 2010; Harvey, 2008). Aliás, para este último autor (ibid, p.19), a desconfiança a respeito de discursos totalizantes, a indeterminação e a fragmentação tornam-se atributos do pensamento pós-moderno.

No entanto, cabe tecer mais alguns comentários sobre a pós-modernidade. A condição pós-moderna, outras vezes referida como contemporaneidade, não rejeita a

---

<sup>7</sup> Para dar uma feição disciplinada às atividades do *novo* sistema industrial, com as pesquisas desenvolvidas pelo engenheiro industrial Frederick W. Taylor, deu-se outra aparência/modelagem às configurações do trabalho formal/material. Os estudos desenvolvidos por Taylor deram origem à Escola da Administração Científica. Suas pesquisas estavam voltadas para o crescimento da produtividade mediante o proporcional aumento da eficiência no nível operacional, envolvendo uma minuciosa observação de tempos e movimentos por meio do uso de cronômetro. Surgiam, então, as práticas da divisão do trabalho operário, seguido por princípios da seleção científica, do tempo padrão, do trabalho especializado, entre outros, a fim de garantir seus objetivos de máxima produção e mínimo custo. O que o modelo de Taylor fez, efetivamente, foi apresentar um *novo* desenho para os modos de realização do trabalho produtivo, dentro de modelos disciplinares já concebidos bem antes dele. Taylor mostrou como o corpo se torna alvo de diferentes estratégias que se aplicam para fazê-lo dócil e útil à produção. Entre seus seguidores, foi Henry Ford, com o princípio de produção, quem implantou a ideia da racionalização do trabalho a partir de novas tecnologias, da jornada de trabalho de oito horas e de um sistema de recompensa de cinco dólares para os trabalhadores de sua linha de montagem. Na concepção do empresário, tal estratégia administrativa facilitou o aumento da produtividade, do lazer e, conseqüentemente, do consumo (Abbud, 2009).

modernidade. Esse modo de pensamento auxilia-nos a reconhecer as mudanças nas relações sociais ocorridas a partir dos anos 70 do século XX, que se apresenta como um período produtivo, por exemplo, na produção de novos significados que têm implicações na constituição dos sujeitos. Emerge, então, o chamado sujeito pós-moderno fragmentado e constituído a partir de discursos entrecruzados por relações de poder. Mudanças também ocorreram nos modos de organização das instituições, de um modo geral, incluindo-se, entre essas, as dedicadas à educação básica e à educação superior. Para Neves e Fernandes (2002, p. 26) ocorreram, neste momento, mudanças nos modos de pensamento que se voltaram a "colaborar para o aumento da competitividade empresarial" e a conformar como qualificado o trabalhador enquadrado nas exigências da cultura empresarial.

O discurso empresarial que menciono não pode ser visto apenas como um conteúdo representado por um sistema de signos, mas como "práticas que formam sistematicamente os objetos de que fala" (Foucault, 2008b, p.60). Para o filósofo, (ibid, p.146) "o discurso não tem apenas um sentido ou uma verdade, mas uma história", ou seja, o discurso tem suas regras e jamais se desvincula de questões e jogos de poder, bem como jamais se separa de técnicas e efeitos que se operam sobre o sujeito.

### **1.1 O Trabalho e a Educação constituindo o sujeito empregável**

A história da parceria entre trabalho e educação esteve sempre relacionada com os modelos de administração e sob as influências de diferentes disciplinas, como psicologia, sociologia, engenharia e pedagogia em diferentes momentos constituidores do mercado econômico. A ação fabril voltava-se para a qualificação da mão de obra, seja para a efetivação do trabalho rígido (dentro da administração científica nos inícios do século XX), seja para o desenvolvimento dos trabalhadores (após Guerras Mundiais). Trata-se, portanto, de explorar acontecimentos, na medida em que eles são uma produção histórica e política, também constitutiva de práticas.

É importante observar que a forma de conceber e organizar o trabalho por meio da estrutura industrial transformou as relações sociais e criou duas novas classes sociais fundamentais para a operação do sistema: os empresários (proprietários de capitais, prédios, máquinas, matérias-primas e bens produzidos pelo trabalho) e os

operários ou trabalhadores assalariados (possuidores apenas de sua força de trabalho em troca de salários), situação que Lazzarato (2006, p. 66) chama de "dualismo de classe" (operário/capitalista), conforme discutido em pesquisa anterior (Abbud, 2009), amparada na discursividade da própria história do capitalismo.

Para Sennett (2006), a produção industrial operava com base em três princípios: a lógica da dimensão, que incluía a concentração de todos os elementos da produção num lugar, a lógica da hierarquia e a lógica do tempo métrico, nas quais o tempo era meticulosamente calculado para que os níveis mais altos da hierarquia soubessem com exatidão o que todos deviam estar fazendo num dado momento. Ao longo da era industrial, as funções dos trabalhadores nas fábricas foram estabelecidas de modo a aperfeiçoar não só o tempo despendido e os movimentos relativos às tarefas, mas principalmente a aquisição de conhecimento sobre a mesma.

Dou destaque ao programa taylorista<sup>8</sup> por oferecer um exemplo interessante de como foram postas em ação modificações que produziram ressonâncias no mundo do trabalho. Tais ressonâncias emergiram em um tempo em que as desigualdades se multiplicaram, seja pela desestabilização dos modelos clássicos de emprego, seja pelo processo de globalização. Os programas tayloristas operavam de forma a produzir uma relação estável, padrão e reproduzível entre pessoas e coisas, com pretensões à obtenção de resultados mais eficientes para as fábricas (empresas). Um desses movimentos direcionou-se à implementação das práticas de recrutar e selecionar pessoas para assumirem uma função, em substituição às formas improvisadas e aleatórias que pautavam os antigos processos de recrutamento de mão de obra<sup>9</sup>. Como destacam Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), em tempos de mecanização do trabalho e de seleções aleatórias, "diariamente, filas se formavam à

---

<sup>8</sup> Os programas desenvolvidos pelo engenheiro Frederick Taylor compreendiam: "*seleção científica do trabalhador*, entendendo-se que o desempenho da tarefa deveria ser compatível com as aptidões, resultado de muito treino; *tempo padrão* para garantir, no mínimo, a produção-padrão determinada pela gerência, pois o ser humano, na concepção de Taylor, é naturalmente preguiçoso; *plano de incentivo salarial*, em que a remuneração dos funcionários seria proporcional ao número de unidades produzidas; *divisão do trabalho especializado*, o que possibilitou a divisão da tarefa no maior número possível de subtarefas – nessa lógica, quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la; por fim, a *supervisão* funcional, ou seja, especializada por áreas, com controle sobre a tarefa, verificando-se o número de unidades produzidas dentro da meta estipulada" (Chiavenato, 2014, p.46).

<sup>9</sup> Processo que não exigia do trabalhador conhecimentos específicos, apenas força e aparência física adequada à função.

frente das fábricas, até que o capataz escolhesse, visualmente e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia" (p. 61).

A seleção aleatória, ao ser substituída pelos aparatos da seleção científica taylorista seguida por Ford, valeu-se, então, de certos conhecimentos técnicos organizados para aprimorar a eficiência do trabalho por meio do uso produtivo de recursos materiais e também humanos, estando envolvidas em tais ações o que Foucault (1995) denominou de exercício de poder. E esta sociedade industrial que visava a obter certa docilidade daqueles que nela labutavam era sustentada por mecanismos ou tecnologias, que implicavam disciplina, hierarquia e controle de tempos, espaços e movimentos. No caso, o mundo industrial capitalista produzia corpos trabalhadores submissos, promovendo o que Sibilia (2015) chama de "adestramento dos corpos humanos", para manter as engrenagens da produção fabril. O trabalhador foi tomado como objeto passível de ser avaliado, controlado e diferenciado por suas aptidões como sujeito adestrado, sendo, por vezes, incrementado, desenvolvido e estimulado para ser aproveitado em termos econômicos mediante um conjunto de treinamentos e capacitações. Contudo, diz a autora (ibid, p.33), "mesmo que haja uma capacidade de negociação ou de insurreição, em todas as sociedades, o corpo está imerso em uma série de redes que lhes impõem certas regras, obrigações, limitações e proibições".

Assim, apesar de o modelo taylorista/fordista ter se revelado especialmente adaptado aos movimentos economicistas, especialistas da área da psicologia industrial<sup>10</sup> (atualmente chamada de psicologia organizacional) estabeleceram acirradas críticas a esse programa ao defenderem a inversão na estrutura rígida em favor dos fatores emocionais, das atitudes, das necessidades e dos padrões sociais existentes. Decorrem dessa intervenção outras modalidades na forma de conduzir o trabalho, em que jornadas de trabalho rígidas passaram a ser enaltecidas por práticas mais flexíveis, a fim de extrair maior produtividade. Tais críticas aos princípios da

---

<sup>10</sup> Faço referência aos Programas relacionados aos escritos do psicólogo inglês Charles Myers e à obra do Instituto Nacional de Psicologia Industrial; estudos de George Elton Mayo; a Abraham Harold Maslow, a partir do estudo da hierarquia da necessidade humana; a Frederick Herzberg, a partir da teoria dos dois fatores, que afirmou que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passa-se a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e autorrealização.



administração científica buscavam convencer (e continuam a fazê-lo) os padrões de que a *expertise* deles contribuiria para o relacionamento no emprego, uma vez que o taylorismo atendia às intervenções técnicas para regular as interações operário – máquina.

Ao normatizar as ações e práticas, a discursividade dos especialistas – ou, como chamados por Miller e Rose (2012), dos promotores da higiene mental – opera sobre todo o sistema, mediando seus significados; tal discursividade pode ser compreendida como um dispositivo gerador de significados. De acordo com Díaz (1998, p. 21), esse dispositivo pode ser "colocado como um princípio de controle sobre a reprodução do discurso, como uma gramática para a geração/regulação de práticas a serem reproduzidas". Sobretudo, naturaliza as ações e faz com que os sujeitos se enquadrem num permanente processo de subjetivação no que é socialmente construído.

A partir dos meados dos anos 1960, a crise econômica, a instabilidade dos mercados e os movimentos operários conduziram à revisão da crença de que a "divisão parcelada do trabalho e o emprego eram, por excelência, a panaceia do aumento da produtividade" (Harvey, 2008, p.24). Uma das decorrências do esgotamento dos programas tayloristas/fordistas de conceber o trabalho, foi o surgimento de novas tecnologias, bem como de processos de produção e modelos de qualificação, originando outra ênfase – a aquisição de habilidades técnicas. Bastos (2006) refere que as mudanças tecnológicas conduziram à implantação de sistemas de produção flexível que, ao contrário dos sistemas rígidos, melhor se adaptam às incertezas e variações do mercado. Pode-se dizer que o mundo do trabalho capitalista se inclinou a alterações significativas na sua concepção; mais do que isso, as implicações da integração do trabalho diante do enfraquecimento dos modelos da administração científica e do advento das tecnologias produziram deslocamentos no modo de conceber o trabalho (o trabalhador) e a educação.

Pensando sobre os processos de mudança ocorridos nas formas de pensar o trabalho e a educação, destaco como as práticas empresariais, a partir dos anos de 1970, abalaram a discursividade do mundo do trabalho e dos processos educativos, acionando novas formas de subjetivação do trabalhador. As empresas perceberiam

que a produtividade não poderia mais estar engendrada na política da divisão entre trabalho mental e manual por meio da execução de tarefas fragmentadas e padronizadas, e sim na dependência do conhecimento disponível. Como argumentou Ball (2013, p.147), tanto o aprendiz (sujeito empregado) quanto as empresas de aprendizagem (universidades) deveriam adaptar-se para responderem às exigências da (anunciada) globalização.

Para Foucault (1995), os processos e as práticas heterogêneas por meio dos quais os sujeitos passam a relacionar-se consigo mesmos atuam como modos de subjetivação. A subjetividade é moldada e "fabricada" por diferentes práticas discursivas ou não-discursivas, nas quais estão implicadas relações distintas de poder-saber. Como argumenta Sibilia (2015), essas combinações de poder e saber operam nos contextos que nos circunscrevem e nos constituem; por outro lado, nós também os produzimos permanentemente. O processo de subjetivação, nessa perspectiva, designa aquelas operações pelas quais os indivíduos se constituem como sujeitos.

O trabalho na sociedade industrial foi um fator primordial no processo de subjetivação, caracterizando-se não somente como fonte de sustento material, mas também pela definição do lugar que o indivíduo ocupava na sociedade. Ele marcava o percurso da vida e convertia-se em medida de êxito ou fracasso. Portanto, a ideia de emprego (ocupação) refletiu-se nas relações entre condições sociais, educação e trabalho. Para Sacristán (2007, p.31), diante da "volubilidade das ocupações", das profissões e dos empregos, devido à rapidez das transformações em curso, diluiu-se a referência de segurança para a manutenção das identidades e da realização das pessoas no trabalho. Nessa mesma direção, com distinções semânticas, a perda da segurança no trabalho é discutida por Beck (2011) em *Sociedade de risco*, que a denomina de incerteza autofabricada, e por Sennett (2006), que aponta a falência dos empregos vitalícios.

Pode-se dizer que, a partir da segunda metade dos anos 1980, segundo Marras (2008), uma das referências que se tornaram importantes para a economia da educação foi a teoria do capital humano. A ciência econômica não apenas criou uma teoria sobre a economia, mas todo um *repertório de interpretação* que permitiu pensar

e pensar-nos de tal maneira que não nos seja repulsiva a imagem do humano como riqueza. A teoria do capital humano<sup>11</sup>, como salientou López-Ruiz (2004), apoia-se em um conjunto de valores e crenças sobre o humano, que passaria a ser entendido como uma forma de capital; portanto, tudo o que se faça para incrementá-lo é investido de um valor positivo: cada pessoa *deve* – porque é economicamente conveniente, mas também porque é "moralmente bom" – aumentar suas habilidades, competências e destrezas a partir de "investimentos" constantes (p.37). Invocando-se tal teoria na educação, esta passaria a ser vista como um investimento produtivo voltado ao sucesso ou "insucesso" de um sujeito "inventado" como contemporâneo, profissional e empregável.

Pode-se inferir, a partir do que vem sendo apresentado, que a educação se torna um dispositivo capaz de transformar as pessoas e de fazer com que prosperem em suas capacidades. Segundo estudos realizados por Almeida (2010), a teoria do capital humano, que vincula a educação a sucesso, cuja abrangência influenciou as políticas educacionais, operando como nova forma de pensamento que circula no e em torno do ambiente educativo. Desse modo, o mercado capitalista investiria nesses sujeitos, imprimindo-lhes capacidades, habilidades e destrezas voltadas para o capital: "o trabalhador é ele mesmo um meio de produção produzido, um item de equipamento de capital" (Bastos, 2006, p.147). Aliás, a respeito da importância conferida aos investimentos a serem feitos no capital humano, vale lembrar o que salientou Foucault (2008a):

[...] formar capital humano, formar, portanto essas espécies de competências-máquina que vão produzir renda, ou, melhor, que vão ser remuneradas por renda, quer dizer o quê? Quer dizer, é claro, fazer o que se chama de investimentos educacionais. (Foucault, 2008a, p.315).

Mais do que pensar a integração do capital humano, caberia aos processos educativos orientar e garantir a transmissão diferenciada de conhecimentos que habilitassem "capital humano" às exigências do mercado de trabalho. Como salienta Bastos (2006), somente a competência desenvolvida para o emprego poderia garantir inserção no trabalho. Tratou-se de mostrar que o investimento desse capital em

---

<sup>11</sup> A teoria do capital humano foi *inventada* nos anos 1960 na Escola de Economia em Chicago e é mundialmente conhecida e amplamente aceita por autores de diferentes campos para falarem da relação entre trabalho e educação.

treinamento laboral e em educação implicou "outra" condição (arriscada) para os indivíduos e com um custo social significativo, cuja ênfase, segundo Gentili (2005), "não anunciava outra coisa senão a natureza estruturalmente excludente dos novos tempos: a empregabilidade" (p.89).

No livro *A Educação para o século XXI: questões e perspectivas*, no capítulo escrito pelo francês Olivier Bertrand, intitulado "Educação e Trabalho", há a afirmação de que, nos países desenvolvidos, praticamente não existe espaço para os menos instruídos, colocando-se para esses países o risco "de exclusão e divisão da sociedade" e o fato de que a educação não pode ficar indiferente a isso. O autor argumenta que, nas sociedades em desenvolvimento, a esperança por emprego se situa "nas pequenas empresas e no trabalho independente"; portanto, para tais países, o problema colocado aos sistemas educacionais "não é o da difusão de conhecimentos e habilidades técnicas. É igualmente, ou até mais, o do desenvolvimento de atitudes e de comportamentos" (Bertrand, 2007, p.121).

O autor explica que, no processo industrial, existia uma defesa do papel da educação para o progresso do indivíduo - educação entendida como conhecimento técnico, que significava o melhoramento de todos os grupos sociais. Na sociedade pós-industrial, acentua-se a importância da educação para o aperfeiçoamento comportamental envolvendo, por exemplo, a capacidade de trabalhar em grupo, de análise e de resolução de problemas, de adaptação, de inovação e de expressão oral e escrita como requisitos de inserção para o emprego. Pode-se considerar também que a aproximação entre educação e trabalho é problema não apenas, de adaptação do ensino específico e dos conteúdos, mas também "de familiarização com o mundo da produção e com o estado de espírito e os comportamentos que ele implica" (Bertrand, 2007, p.138).

Bertrand (2007) defende que, mais que uma adaptabilidade da educação às necessidades do mercado, "[...] é necessária uma forma qualquer de regulação do sistema educacional, que atenda, de maneira global, a um conjunto de considerações demográficas, econômicas e sociais" (p.139). Isso por entender-se que a carência de educação pode ser tanto um freio ao desenvolvimento, quanto uma expansão não integrada ao desenvolvimento, ou ao preparo das mudanças que acarretaram a

incorporação de processos voltados ao alcance de uma maior eficiência, produtividade e competitividade, determinantes para proceder a modificações na estrutura das empresas, mas também nos modelos de educar para o trabalho.

Cabe notar, contudo, que, em certo sentido, as mudanças provenientes das colocações de Bertrand (2007) mobilizaram a área dos Recursos Humanos. Como referiu Ferreira (2015),

De Recursos Humanos – considerados patrimônio da empresa ao lado de outros recursos financeiros, bens de capital – para denominação de pessoas, os trabalhadores passam a ser concebidos como parceiros da organização, pois fornecem conhecimentos, habilidades, atitudes e inteligências. Passa-se da administração para Gestão de Pessoas. (Ferreira, 2015, p.33).

Os termos *gestão* e *pessoas* tornaram-se expressões atuais que, quando usadas juntas, se referem ao exercício de conduzir ações que incentivam a participação das pessoas nos processos de gestão; ou seja, em coerência com o modelo de gestão de pessoas, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de gestão de pessoas, sendo que estes últimos são elementos mais visíveis do modelo e que englobam a gestão das profissões (Fischer, 2001) estabelecidas para a obtenção efetiva dos resultados desejados. Segundo Popkewitz (1997), o rótulo *profissão* é, normalmente, utilizado para identificar um grupo especializado, altamente formado, competente e digno de confiança pública. A profissão, então, faz dos seus serviços uma forma de obtenção de prestígio, de poder e de status econômico, ou seja, desenvolve uma autoridade cultural e social.

Por outro lado, para autores<sup>12</sup> filiados ao campo de estudo da Administração, a expressão *gestão de pessoas* diz respeito a "cuidar" dos talentos "humanos" no ambiente de trabalho. Na escrita da dissertação de mestrado, realizei uma análise etimológica das palavras *gestão* e *administração*<sup>13</sup> para marcar distinções sutis

---

<sup>12</sup> Dentre os autores, faço referência a Dutra (2016), Chiavenato (2010) e Vergara (2014).

<sup>13</sup> Potencializada no processo taylorista, a Administração estabelece uma relação hierarquizada entre quem administra e o seu administrado. Faz-se administração quando os objetivos propostos pela organização são transformados em ações por meio de quem planeja, comanda, organiza, controla e coordena atividades diferenciadas que ocorrem pela divisão de tarefas. Assim, a administração passa a ser vista, na sua concepção, como algo imprescindível para a sobrevivência e o sucesso da organização. No entanto, tais princípios – influenciados pela Teoria Clássica – estabeleceram uma ordem hierárquica para a sobrevivência das empresas em escala global, por um lado, e, por outro, conferiram, nesse novo milênio, mudanças de padrões para serem reconhecidas pelo "sucesso" de suas ações e práticas, nesse caso, baseado/evidenciado nas pessoas (Abbud, 2009).

conferidas a elas. O termo *gestão* estaria voltado para a mudança, indicando o que é dinâmico, criativo, ágil (mas também incerto). Aliás, tal significado seria um atributo destes novos tempos, que estão a exigir não apenas organizações flexíveis, mas também trabalhadores com disposição permanente para mudanças de orientação, de ritmo e de ampliação de competências quando esgotado um ciclo econômico. Assim, o significado de gestão estaria associado à busca de estabelecimento de uma relação cooperativa, democrática, participativa, isto é, estaria ligado a uma função que visa, no seu exercício, a conduzir ações que incentivem a colaboração e a participação das pessoas, bem como seu envolvimento nas políticas e práticas estabelecidas para a obtenção efetiva de resultados na cultura das organizações.

Nessa ordem das coisas naturalizadas, destaca-se a função organizacional, descrita como uma caminhada conjunta em direção a objetivos comuns. O objetivo estaria associado a constituir profissionais competentes e suficientemente flexíveis para ajustarem-se a um ambiente de trabalho, num processo que envolve a "todos" na participação da lógica empresarial. Para Eboli (2004), o surgimento de um novo ambiente empresarial caracterizado por frequentes mudanças e pela urgência de respostas ágeis como garantia de sobrevivência das organizações gera um impacto significativo no perfil de gestores e (sujeitos) que as empresas esperam nesses novos tempos. Exige-se cada vez mais, em todos os níveis hierárquicos. Para a autora (ibid), trata-se de uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Por tal razão, a educação torna-se um mecanismo importante na regulação das competências profissionais, e o campo da Educação tem participado intensamente dessa discussão. Delors (2012), Zabala (2010) e Perrenoud (2001), entre outros, argumentam que as competências estão associadas a um processo construído ao longo da vida, no qual se destacam ações que movimentam e inter-relacionam atitudes, procedimentos e conceitos. Perrenoud (2001) salienta que as competências são compostas por três elementos que se inter-relacionam. São eles: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Assim, ter competência significa acionar esses três elementos compatíveis com a necessidade da atuação e ser capaz de colocar esse potencial em prática, sempre que for preciso, em qualquer tipo de situação. Para Delors (2012), a prática pedagógica deve preocupar-se em desenvolver quatro aprendizagens fundamentais para cada indivíduo vivenciar, o que o educador

chama de pilares do conhecimento, a saber: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver; e aprender a ser. Tais pilares, quando acionados, acabam "enriquecendo todos os aspectos da educação, inclusive do ponto de vista profissional" (p.34). Nessa perspectiva, parte-se da ideia de que o desenvolvimento da educação ao longo da vida implicaria "mediar o conhecimento, as contingências na obtenção das certificações que levem em consideração o conjunto das competências adquiridas"(id. ib). Opera-se aqui um esquema retórico que se faz hegemônico cuja finalidade estaria em alcançar todas as pessoas de um mesmo modo ao privilegiar a necessidade de uma aprendizagem (fundamentada nos domínios dos quatro pilares). Para cada um desses domínios, instalam-se verdades e modos para regular e controlar a conduta do sujeito, seja o da educação ou do trabalho, pois o que importa é ser socialmente competente.

Delors (2012) e Zabala (2010) comentam que há uma tendência em privilegiar as competências profissionais nos currículos das Instituições de Ensino Superior, especialmente nas últimas duas décadas do século XX, isso porque nelas se encontram condições de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar distintas situações. Dizer que tais domínios imprimem uma discursividade que coloca em funcionamento diferentes práticas como condição racional de verdade, como se fossem verdadeiras, colaboraria na ênfase dada às ações de mobilizar "atitudes, habilidades e conhecimentos ao mesmo tempo e de forma inter-relacionada" como um operador no modo de subjetivar os sujeitos para se tornarem contemporâneos, ou ainda, profissionais/empregáveis, regulados nas práticas e ações que circulam no mundo empresarial.

Como indicou Le Boterf (2003), as competências profissionais constroem-se nos processos de formação, mas também ao sabor da navegação diária de uma situação de trabalho a outra, ou seja, mediante ações de políticas (empresarial/educacional) fornecedoras de instrumentos para aprender a administrar a si mesmo. Os métodos tradicionais de ensino não são mais suficientes para alcançar esses objetivos, pois os métodos ancorados na memorização não atingem as competências desejadas.

## 1.2 A discursividade de uma cultura empresarial e a produção de significados sobre empregabilidade

No cerne desta seção está a discursividade proeminente da cultura empresarial frente aos peculiares movimentos da economia mundial na produção de significados da empregabilidade, que se inscreve numa perspectiva pós-moderna. Procuo centrar minha atenção nas práticas sociais/culturais características do pensamento pós-moderno ou (como alguns preferem, contemporâneo), considerando um período de produção de novos significados aos sujeitos (empregáveis). Para Silva (2013), o sujeito pós-moderno é produzido e fragmentário, constituído a partir de "fora" por meio de discursos que circulam entremeados em relações de poder.

Anuncio que não tenho pretensão de dizer que tudo mudou a partir de uma determinada data, nem que tais mudanças atingiram todos os espaços culturais. Entretanto, reconhecer as mudanças ocorridas a partir dos anos 70 do século XX no fluxo da reestruturação produtiva<sup>14</sup>, em particular com o incremento das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, é também refletir como o uso feito desta noção de empregabilidade participou dessa mudança devido à volatilidade do mercado e ao aumento da competição, redesenhando as fronteiras de uma sociedade que Beck (2011) chamou de risco - que, inicialmente, ninguém percebia e que, segundo o autor (ibid), estava a colocar a si mesmo em perigo.

Não se trata, pois, de analisar os perigos enquanto tais, mas de demonstrar que, diante da pressão do perigo industrial que nos ameaça e o conseqüente desaparecimento das questões tradicionais no conflito de classe e de interesses, aparecem chances de novas configurações. (Beck, 2011, 209).

Em redesenhos oportunos, os empresários obtiveram proveito do enfraquecimento do poder sindical e do expressivo número de trabalhadores excedentes (desempregados e subempregados) para estabelecer regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

---

<sup>14</sup> Reestruturação produtiva foi um complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, envolvendo "novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e novos processos gerenciais e institucionais, com o objetivo de superar as deficiências e limitações do modelo taylorista-fordista. A reestruturação produtiva é fortemente estimulada pelo ambiente competitivo criado pela globalização, na medida em que racionaliza recursos e reduz custos de produção" (Bastos e Lima, 2006, p.24).



Focarei a atenção na rede de significados que circulam entremeados em uma série de mudanças que nos afetam direta ou indiretamente na constituição do que vem a ser a empregabilidade. No mundo dos negócios e no mundo econômico, a cultura tem ocupado posição importante na constituição das práticas sociais, e isso exige das lideranças empresariais uma busca permanente de processos envolvidos na produção de significados para manter as organizações eficientes, eficazes e lucrativas. Como refere Hall (1997, p. 33) "toda prática social tem condições culturais ou discursivas de existência. As práticas sociais, na medida em que dependam do significado para funcionarem e produzirem efeitos, se situam 'dentro do discurso', são 'discursivas'". Então, a cultura passa pelo compartilhamento de significados, o que faz da linguagem um meio privilegiado em que as coisas fazem sentido e onde a mensagem é produzida, informada e veiculada. É a linguagem que viabiliza que os significados sejam comuns para as pessoas (Hall, 2003). Para Veiga-Neto (2002, p. 48), é possível dizer "que hoje não se compreende a linguagem como um meio de representação da realidade, e sim como um modo de instituí-la, já que são os nossos discursos sobre o mundo que a constituem".

Pode-se dizer que a expressão *vantagem competitiva* impulsiona as empresas a ressignificarem<sup>15</sup> suas práticas e políticas de gestão de pessoas, também atribuindo múltiplos significados ao repertório da expressão *empregabilidade*. Essa expressão pautou-se pelo aprimoramento (aprisionamento) da cultura empresarial, com significativa ligação com ações de manutenção do emprego e sustentabilidade dos negócios em uma complexa rede de significados na cultura contemporânea.

Assim, o termo *empregabilidade* tem sido associado ao desenvolvimento dos profissionais por mobilizar mudanças de orientação, de ritmo, de ampliação de competências, de troca de atividades, quando esgotado um ciclo econômico. Como indicou López-Ruiz (2007, p.276), esse termo "reúne [sempre e permanentemente] condições e qualidades necessárias para ser empregado". Conforme observou Chiavenato (2014), um dos autores nacionais dedicados à área de Administração de Empresas e Recursos Humanos, o termo refere-se à capacidade das pessoas para

---

<sup>15</sup> Utilizo o termo *ressignificar* na mesma direção que Wortmann, Costa e Silveira (2015), isto é, como uma estratégia que se vale de um elaborado jogo que envolve o "olhar": ela implica estranhar, desfamiliarizar ou tornar explícito o que estava naturalizado, deslocando e ampliando significados e seus efeitos produtivos.

conquistar e sustentar seus empregos, por um lado, e, por outro, à capacidade das organizações para desenvolverem e utilizarem as competências individuais e intelectuais dessas pessoas.

Assim, pode-se dizer que, ao se falar em *empregabilidade*, se evoca uma nova ordem que concebe, estrutura, organiza, pensa e significa modos de ser profissional. Então, os termos *empregabilidade* (no Brasil), *arbeitsfähigkeit* (na Alemanha), *employability* (nos Estados Unidos da América) ou *employabilité* (na França) têm sido utilizados, desde os anos de 1960, para representar o "modo de ser empregável", sendo que inicialmente designavam a condição daqueles indivíduos capazes ou não de assumir uma função em um posto de trabalho. Lazzarato (2011) argumenta que ser empregável significa ajustar o comportamento e estilo de vida ao mercado de trabalho.

Nos dicionários *Houaiss* (2010) e *Aurélio* (2010), o termo é definido como a "qualidade do que ou de quem é empregável; possibilidade de ser empregado". No *Dicionário da Educação Profissional* (2000), refere-se às "condições subjetivas de inserção e permanência dos sujeitos no mercado de trabalho e, ainda, às estratégias de valorização e negociação da sua capacidade de trabalho" (Fidalgo & Machado, 2000, p.141).

Esta breve incursão pelo uso desse termo que ganhou destaque no mundo do trabalho permite apontar para como a lógica empresarial se refere à competitividade das organizações. Como dito anteriormente, o termo *empregabilidade* pode ser encontrado na teoria do capital humano, que atribui à educação o papel econômico de potencializar as oportunidades de inserção dos indivíduos na vida produtiva. O uso desse termo tem-se tornado problemático quando se atém à promessa de integração dos sujeitos na atividade produtiva, em função de desempenhos e rendimentos individuais e de capacidades valorizadas pelo mercado de trabalho, sem deixar explícito o caráter competitivo desse mercado, cada vez mais restritivo.

Assim, o termo *empregabilidade* estaria vinculado ao sistema de pensamento neoliberal, associado à maximização da competição (individual), representada, com frequência, como liberdade para que todos participem do jogo de mercado. Pode-se dizer que a empregabilidade é pós-moderna, filha do século XX, sendo entendida como uma condição de *ser* e *manter-se* empregável. Foi gestada em um tempo em

que o trabalho não pertencia mais ao trabalhador, no sentido de troca, mas era associado à oferta das capacidades individuais, remuneradas pelo empregador.

O termo ganharia destaque no mundo do trabalho quando acionado para inserir os indivíduos trabalhadores na competitividade das organizações. A teoria do capital humano contribui com a ampliação do sentido quando atribui à educação oportunidades de inserção dos indivíduos na vida produtiva.

Em uma incursão mais detida, busquei localizar alguns momentos em que o termo foi utilizado como mecanismo de regulação do indivíduo no ambiente de trabalho. Deparei-me, por exemplo, com a expressão *empregabilidade dicotômica*, proveniente dos programas de administração científica, que referi anteriormente, criados nas primeiras duas décadas do século XX, quando foram utilizados critérios vinculados ao uso do conhecimento científico e de técnicas racionais<sup>16</sup> para regular o social e o exercício do trabalho. Nesse sentido, para Beck (2011, p.207), essa expressão estava associada à divisão do trabalho e a um sistema empregatício mobilizado pela "mão de obra". É possível dizer que o conhecimento especializado não participava de uma "classificação" que delimitava o empregável e o não-empregável.

Estudos realizados por Miller e Rose (2012) indicaram que, nos anos de 1970, o sistema padronizado de pleno emprego começou a ceder espaço aos programas voltados a aumentar a riqueza por meio de processos de flexibilização no modo de conceber o emprego. Estabeleceram-se novos atributos para o desempenho das tarefas, e entraram em cena as "escala de aptidão", usadas para proceder a avaliações de desempenho e mensurar o atendimento às exigências postuladas para o emprego, tudo isso regulado por testes avaliativos de habilidades motoras, de visão e de audição, realizados por profissionais da área médica. Ao mesmo tempo, ganharam destaque e reorganizaram-se os programas de treinamento de pessoas voltados à integração desses sujeitos às necessidades das organizações e às políticas de mão de obra, sendo configurados como necessários ao avanço da mundialização e diante do incremento das tecnologias de novos conhecimentos. Promoveram-se, além disso, deslocamentos na forma de atribuir a responsabilidade pelo emprego, que passa a ser do indivíduo trabalhador.

---

<sup>16</sup> Faço referência ao critério da faixa etária (15 a 64 anos), segundo estudo realizado por Santo (2004), a partir de pesquisa detalhada dos escritos do professor e economista francês Bernard Garzier.

Segundo Marras (2011), fazia-se necessário adequar a qualificação do empregado aos saberes e padrões de conduta, traduzindo-os em qualidades de desempenho para os empregos. Para esse autor (ibid), a qualificação para o trabalho tornou-se uma estratégia das organizações para atender aos novos requisitos de qualidade e produtividade colocados em evidência. Nesse contexto de adaptação às mudanças, destacaram-se, com o desenho dos cargos, os programas para treinamento e desenvolvimento dos empregados, além da criação de novos postos de trabalho.

Na esteira das mudanças, por sua vez, o setor de Administração de Pessoal também recebeu novas atribuições frente ao compromisso de englobar práticas (empresariais) engendradas no pensamento neoliberal. Passaram-se, também, a requisitar dos sujeitos outras qualificações, diferentes daquelas até então consagradas ao direito, que se dedicara a aplicar as leis trabalhistas em vigor no início do século passado à administração empresarial, com foco no humano.

No auge dos movimentos de globalização, adaptou-se o conhecimento do indivíduo (e das lideranças) à probabilidade de obtenção de emprego, bem como à sua permanência nesse emprego, vinculando-se o sujeito, assim, a uma *empregabilidade performance*<sup>17</sup>. Nesta expressão, o termo indicaria os conhecimentos que cada indivíduo deveria assumir frente às mudanças econômicas, culturais e sociais que estavam em curso. Aqui prevaleciam as informações estatísticas disponíveis sobre trajetórias de emprego, para um grupo ou um indivíduo, estabelecidas sobre três possibilidades específicas, acionadas pela: probabilidade de obter um ou vários empregos; a duração provável desses empregos em horas de trabalho; e o salário-hora provável. Tais indicadores serviam como reguladores das aptidões para obter uma renda no mercado de trabalho. Isso porque o termo assumia um sentido intervencionista sobre os indivíduos, pois não focalizava a atenção apenas na probabilidade de encontrar um emprego. A *empregabilidade performance* introduz

---

<sup>17</sup> O vocábulo *performance* vem do verbo "to perform", dando sentido de "alcançar", "executar", (Houaiss Eletrônico, 2009). Ampliando a consulta para o francês antigo: *parformance*, de *parformer* - *accomplir* - entende-se o sentido de "fazer, cumprir, conseguir, concluir", o que me parece conduzir alguma tarefa ao seu sucesso. A palavra também tem relação com desempenho e autodesenvolvimento. Na rubrica das artes e da mídia, o vocábulo compreende o desempenho notável de ator; proeza de representação. Será que essa definição contribuiu para a expressão *atores sociais*? Por certo, assumimos diferentes papéis, seja na vida pessoal, seja na profissional.

também indicações mínimas sobre a qualidade do emprego (duração e salário). Essa versão não postulava somente a ligação entre as aptidões individuais, situações coletivas ou ações de políticas econômicas ou sociais; ela se dizia neutra por não ter a função de orientar as ações: serviria tão somente para avaliações retrospectivas dos programas de intervenção.

Como diz Costa (2004) "conhecer o que deve ser governado é parte da estratégia que permite a regulação e o controle dos indivíduos e das populações que habitam os núcleos urbanos das sociedades organizadas" (Costa, 2004, p. 77). Condiciona(m)-se o(s) indivíduo(s) a fazer(em) uma reflexão sobre seu papel, transformando-se por intermédio de mecanismos de mudança de conduta acerca de ideias, modelos e tecnologias (controle) estabelecidas e implantadas em relação ao seu trabalho. Ou ainda, tem-se um modo de ação sobre outras ações, caracterizado por um tipo de liberdade a ser exercido sobre sujeitos que podem ter opções, "sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidades onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer" (Foucault, 1995, p. 244). Essa forma de conceber o poder aponta para seu caráter capilar, minúsculo, molecular, exercido em níveis variados e em pontos diferentes da rede social, nem sempre como uma ação direta e imediata.

A *empregabilidade performance* marcaria os deslocamentos de sentido ocorridos – de empregos fixos, vitalícios e de longo prazo, tal como foi apontado por Sennett (2006), para os "empregos altamente movediços e flexíveis", configurados por Hardt e Negri (2003, p.306). Foi preciso adaptar a ideia de "homem-tarefa-produção" ao que foi configurado como exigências das sociedades em transição.

No início dos anos 2000, o termo assumiria duas novas versões: a *empregabilidade iniciativa* e *empregabilidade interativa* (Gazier, 1990). A primeira tem a ver com a iniciativa dos sujeitos, e a principal referência diz respeito à capacidade individual, a partir de um modelo empresarial que requisitaria "um indivíduo ativamente em busca de modelar e administrar sua própria vida, a fim de maximizar seus ganhos em termos de sucesso e de conquistas" (Miller e Rose, 2012, p.66). A educação passa a ser um instrumento diferenciador no plano social e cultural, na formação de

profissionais capacitados a entender as regras do mercado de trabalho, nas quais a produtividade e a competitividade balizarão as ações.

Transformam-se as relações e os modos de investimento. Algo como uma negociação entre competências individuais, não mais centradas nas características tecnicistas, reducionistas e lineares de preparar os indivíduos para a execução de tarefas, mas sobre a capacidade de investir em aprendizagens, cujos modelos empresariais privilegiavam indivíduos com iniciativa, proativos, flexíveis. Como refere Gadelha (2013), "um conjunto de capacidades, habilidades e destrezas criadas, desenvolvidas, aperfeiçoadas e acumuladas pelos indivíduos, ao longo de suas existências" (p.220-221). Nesse sentido, as aptidões ou competências, por não serem "herdadas geneticamente, a maior parte delas se deve a investimentos realizados em educação" (ibid, p.238). Por outro lado, surge uma nova maneira de se conceber a noção de trabalho, pois este, "desde as formulações desses economistas da escola de Chicago, passa a ser entendido como aquilo que é necessário para que o indivíduo possua uma renda" (Gadelha, 2013, p.242).

A última versão encontrada foi a *empregabilidade interativa*. Contemporânea deste século, essa desloca a atenção do indivíduo não apenas na busca por emprego, oportunidades, permanência e reconhecimento, marcas da versão anterior, mas também enfatizaria a necessidade de os indivíduos conceberem-se e desenvolverem-se como sujeitos mais críticos e reflexivos. Como diz Costa (2000, p.3), "as sociedades e culturas em que vivemos são dirigidas por poderosas ordens discursivas que regem o que deve ser dito e o que deve ser calado e os próprios sujeitos não estão isentos desses efeitos". Isso me faz considerar, a partir do que foi salientado por Costa (ibid) estarem as expressões *emprego* e *empregabilidade* sendo inventadas conforme a "lógica, o léxico e a semântica vigentes no domínio que produz o discurso" (p.03). Também não quer dizer que os sentidos atribuídos a *emprego* estariam sendo encobertos pela expressão *empregabilidade*. Ambas parecem complementar-se, sendo a primeira para designar o lugar representativo (do cargo), e *empregabilidade* assume o conjunto de competências agregadas à carreira profissional para assumir esse emprego. Como argumenta López Ruiz (2004, p. 300), nos dias atuais, não é mais responsabilidade do empregador garantir empregos, mas responsabilidade do empregado cuidar da sua empregabilidade.

Exige-se dos sujeitos que transcendam responsabilidades consolidadas, façam escolhas definitivas e tenham atitudes reconhecidas. A empregabilidade estaria ajustando as assimetrias, tanto no nível conceitual quanto no prático. Verifico que a constituição da Associação que analiso participou (participa) desse processo de conduzir o sujeito empregável. Cabe dizer que a ABRH "auxiliaria" empresas a alcançarem vantagens econômicas. Faz isso por meio de distintas convocações aos associados e, mais recentemente, a todos que acessam o *site*. A Associação investe na promoção e organização de um conjunto de práticas empresariais direcionadas ao mercado empresarial brasileiro, colocando em evidência temas e tendências do que vêm sendo produzidas na rede de Associações e Federações internacionais como "mais" adequados para o desempenho dos profissionais que atuam diretamente no setor dos Recursos Humanos. No rol de atribuições, também a empregabilidade vem sendo intencionada entre os membros dessa rede, que produzem certo tipo de sujeito - o sujeito contemporâneo empregável.

## 2.1 Transitar junto aos Estudos Culturais: ancoragens teóricas

Como tenho anunciado, realizo uma análise cultural do *site* da ABRH a partir dos pressupostos teóricos dos Estudos Culturais em relação ao campo da Educação. No dossiê *Estudos Culturais em Educação*, as pesquisadoras Wortmann, Costa, Ripoll e Bonin (2015) apresentam algumas direções que o campo da Educação assumiu no Brasil<sup>18</sup> ao valer-se dos Estudos Culturais. As pesquisadoras destacam que a investigação nessa linha de estudos tem-se constituído como "profícua, vigorosa e fecunda" (ibid, p.12) por autorizar que os praticantes articulem temáticas provenientes das Ciências Humanas e Sociais, do Direito e da Saúde, dentre outros campos, com os Estudos Culturais. Elas destacam também que as pesquisas se valem de uma diversidade metodológica, o que caracteriza as análises culturais, que se utilizam de variados métodos e técnicas de pesquisa, como Frow e Morris (2006) apontam. Há estudos sobre representações, identidade, diferença, alteridade, poder, política cultural, pedagogias culturais, entre outros, e também os que se valem das produtivas teorizações de Michel Foucault.

Como destacado por Nelson, Treichler e Grossberg (2002), os Estudos Culturais em Educação utilizam quaisquer temas para produzir conhecimento, na medida em que permitem circular por diferentes instâncias e espaços cambiantes do contexto social, econômico, educativo e político. Para Grossberg (2012, p.22), os Estudos Culturais "describen como la vida cotidiana de las personas se articula con la cultura y a través de ella". Wortmann, Costa e Silveira (2015, p. 34) argumentam decorrer de articulações entre esses estudos e a educação a possibilidade de lidar com "uma gama ampliada de instituições, práticas, artefatos e produções em

---

<sup>18</sup> Pioneiro no país, o Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) introduziu a linha de pesquisa Estudos Culturais em Educação ao longo dos anos de 1990. Também outros dois programas de pós-graduação em Educação buscaram articular sua proposta aos Estudos Culturais: o Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e o Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).



operação nas sociedades atuais", na medida em que distintos temas e ações educativas são problematizados.

Segundo Hall (1997, p.13), "cada instituição ou atividade social gera e requer seu próprio universo de significados e práticas", ou seja, "sua própria cultura". Neste estudo, valho-me da noção ampliada de cultura que os Estudos Culturais colocam em destaque, para entender como se instaurou no campo das relações de trabalho uma cultura empresarial na qual a empregabilidade ganhou uma importante centralidade, pois mediante esse termo distintas instâncias (empresa, escola, mídia) ensinam os sujeitos a serem empregáveis.

O campo de investigação dos Estudos Culturais, ao destacar a *centralidade* que a *cultura* tem no mundo contemporâneo, permite que se focalizem os modos como a cultura tem interpelado, moldado e mediado as práticas cotidianas. Nesse sentido, ao fazer-se presente nas distintas instâncias e nas práticas diárias, a cultura produz significados, delinea caminhos e dita modos de ser e estar no mundo.

Para Nelson, Treichler e Grossberg (1995, p. 11), os enfoques analíticos conduzidos nos Estudos Culturais, apesar de muito diversificados, possibilitam-nos o exame das "práticas culturais do ponto de vista de seu envolvimento com, e no interior das relações poder". Sob essa perspectiva, Silva (2013, p. 139) argumenta que "todo o conhecimento, na medida em que se constitui num sistema de significação, é cultural [...] [e que] como sistema de significação, todo conhecimento está estreitamente vinculado com as relações de poder". No mesmo sentido, Veiga-Neto (2005) enfatiza que o poder entra em pauta como um operador capaz de explicar como nos subjetivou imersos em suas redes. As relações de poder, nos dizeres de Sibilia (2015), tornam-se "vetores produtivos que permeiam, exercendo lutas constantes com forças sociais que também tendem a impor-se; nesse embate", complementa a autora, "costumam incitar transformações" (p.44). Seguindo essa linha de reflexão, para Hall (1997, p. 20), as lutas pelo poder "deixam de ter uma forma simplesmente física e compulsiva para serem cada vez mais simbólicas e discursivas [assumindo] [...] o poder, progressivamente, a feição de uma política cultural".

Lembro, então, a partir desse autor (2003, p.2), que "primordialmente a cultura tem a ver com a produção e o intercâmbio de significados – o 'dar e receber de

significados' – entre os membros de uma sociedade ou grupo", ou seja, a cultura implica lutas por imposição de significados. A cultura não é vista como uma produção particular dos sujeitos, mas como produtora de sujeitos e de epistemes, e nisso reside, respectivamente, a sua dimensão substantiva – os efeitos constitutivos que esta tem na vida local e cotidiana dos sujeitos – e a sua dimensão epistemológica – o modo como a cultura opera definindo formas de compreender e narrar o mundo. Relativamente à dimensão epistemológica, cabe ainda acrescentar que a "cultura é usada para transformar nossa compreensão, explicação e modelos teóricos do mundo" (Hall, 1997, p.16).

Os Estudos Culturais deslocaram os sentidos anteriormente atribuídos ao termo *cultura*, até então utilizado com frequência para designar "a soma das grandes ideias, representadas nos clássicos da literatura, pintura, música e filosofia, enfim, a chamada 'alta cultura' de uma época" (Hall, 2003, p. 2). Pode-se dizer que, nesse novo lugar constitutivo, a cultura passou a expressar, conforme Costa (2005, p.109), "formas pelas quais as sociedades dão sentido e organizam suas experiências comuns; cultura como material de nossas vidas cotidianas, como base de nossas compreensões mais corriqueiras".

Aliás, a *virada cultural* associa-se à *virada linguística*, estando ambas intimamente conectadas a uma atitude que destaca o caráter relacional e constitutivo que as linguagens desempenham. Como Hall (2003, p.01) salientou, "a linguagem é central para o significado, e a cultura é [e sempre foi] considerada como o repositório chave dos valores e significados culturais". Além disso, será por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido às coisas, o que indica que os significados culturais organizam e regulam as práticas sociais, influenciam nossas condutas e, conseqüentemente, têm sobre elas efeitos reais, práticos.

Saliento ainda que, estando filiada a esse campo de estudos, considero o *site* ABRH como um recurso pedagógico contemporâneo, pois nele podemos acionar diferentes práticas sociais que ensinam modos de ser sujeito da comunidade dos Recursos Humanos. Como referiu Andrade (2016), quando acreditamos pertencer a uma cultura, subjetivamo-nos dentro de determinados padrões sociais "culturalmente" aceitos.

As pedagogias culturais, a partir do referencial dos Estudos Culturais, têm despontado, como destaca Andrade (2016, p.11), "como um bom constructo teórico para que investigadores apreendam, esmiúcem e chamem a atenção para produtividade da cultura como recurso pedagógico". Yúdice (2006) vem apontando o quanto a cultura, nos dias de hoje, passa a ser pensada como um recurso, tanto para incrementar ações associadas ao desenvolvimento econômico, quanto para promover os movimentos sociais, que se valem da cultura como campos de força bastante específicos. O autor (ibid) destaca, no entanto, que a cultura não é uma simples mercadoria, constituindo-se em um eixo de um novo marco epistêmico.

## 2.2 Pedagogias Culturais

Os Estudos Culturais buscam romper com certa hegemonia tradicionalmente conferida ao conceito de cultura, passando a entendê-la como práticas sociais que dependem dos significados e com eles têm relação, assim como cultura tem a ver com todas as instâncias das sociedades. Os estudos realizados por Costa, Silveira e Sommer (2003, p. 36) definem os Estudos Culturais como uma "movimentação intelectual que surge no panorama político do pós-guerra, na Inglaterra, nos meados do século XX, provocando uma grande reviravolta na teoria cultural". Isso porque tais estudos permitem que se circule por diferentes campos, podendo-se até mesmo dizer que uma de suas peculiaridades é que eles não postulam uma metodologia específica para sua realização.

Nessa direção, aponto alguns estudos voltados para as mudanças culturais procedidas no tempo atual, os quais têm como alvo movimentos processados na fragmentária cultura contemporânea. Destaco os desenvolvidos por Wortmann (2010), que examina as histórias sobre Harry Potter como pedagogias culturais, bem como aponta os efeitos produtivos da mídia na configuração discursiva da escola e dos sujeitos que a frequentam; os de Costa (2010), que discute as repercussões das transformações culturais verificadas nas conexões entre cultura, pedagogias, escola e sujeitos escolares, no trabalho docente e na formação de professores; o de Klein (2012), que analisa como são produzidos jeitos de *ver* e *ser* por meio das representações sobre o "outro" nos livros de literatura infantil e como essas

representações vêm sendo re/produzidas nos espaços escolares por professores e alunos; o de Camozzato (2012), sobre as transformações no conceito de pedagogia, especificando suas articulações com as transformações culturais; e o de Tomazzoni (2009), sobre as lições de dança que a mídia como dispositivo pedagógico produz na formação do sujeito dançante, problematizando a educação em sua articulação com a mídia como pedagogias culturais.

O conceito de pedagogias culturais apresenta-se como uma ferramenta teórica produtiva que corresponde ao alargamento do que pode ser considerado pedagógico. Segundo Camozatto (2012), é um conceito que vem sendo acionado amplamente na produção das análises culturais em educação. A expressão *pedagogias culturais*, difundida com estudos de Steinberg (1997) e Giroux (1995), vem sendo utilizada para marcar como a educação ocorre em uma variedade de locais sociais, que incluem a escola, mas não se limitam a ela. São considerados locais pedagógicos, segundo os mesmos autores (ibid), todos aqueles espaços em que o poder se organiza e se exercita de diferentes formas, tais como "bibliotecas, TV, filmes, jornais, revistas, brinquedos, anúncios, videogames, livros, esporte, etc..."(Steinberg, 1997, p.101), ou ainda "locais onde a pedagogia do poder é usada para produzir narrativas, representações e estórias particulares sobre quem está autorizado a falar, sob quais condições e no interesse de quem" (Giroux, 1995, p.154-155). Estudos realizados por Giroux (1995) apontam que as grandes empresas e corporações, como "o maravilhoso mundo da Disney", com seu conjunto de produções lançadas no mercado, acionam uma multiplicidade de formas de conhecimento. O pedagógico organiza-se nas narrativas contidas nas produções culturais, além de replicar-se na cadeia de produtos comercializados pela corporação, mobilizando sentimentos de prazer, alegria e felicidade e instaurando peculiares formas de pensar a nação norte-americana e os sujeitos que lá vivem. Contudo, a questão não envolve apenas reconhecer o papel dos textos culturais nas produções do mundo da Disney ou nos filmes hollywoodianos, mas

[...] analisar como as representações são construídas e assumidas através de memórias sociais que são ensinadas, apreendidas, mediadas e apropriadas no contexto de formações discursivas e institucionais particulares de poder. (Giroux, 1995, p.156).

A análise de artefatos da mídia oferece elementos importantes para os pesquisadores olharem de outros modos a pedagogia, indo além da escola, pois, como comenta Andrade (2016), os educadores passam a ter condições de melhor analisar seu contexto cultural e de compreender as forças políticas e culturais que o formam. Sobre o modo de vislumbrar as pedagogias culturais, os estudos de Steinberg & Kincheloe (2004) atribuem-lhes a possibilidade de atuarem na formação de identidades, bem como na produção e legitimação do conhecimento. Tais pedagogias atuariam como um currículo cultural, produzido não por organizações educacionais, mas comerciais, que operam não para o bem social, mas para o seu ganho individual. Para os mesmos autores (ibid), como também para Silva (2013), a pedagogia cultural alicerçou-se sobre forças que se impõem em todos os aspectos de nossas vidas e "não pode ser ignorada"; o que caracteriza a cena social e cultural contemporânea é precisamente o apagamento das fronteiras entre instituições e esferas anteriormente consideradas como distintas e separadas (Silva, 2013, p.141).

De certo modo, esse apagamento de fronteiras tem acionado maneiras peculiares de pensar a pedagogia enquanto conceito focalizado em reorganizar ensinamentos e desenvolver modos de ser sujeito na sociedade contemporânea. Muitas são as possibilidades de direcionar nosso olhar ao falar-se sobre pedagogias. Como refere Camozato (2014), não se trata de outras pedagogias em ação, mas de ênfases, reconfiguração, formas atualizadas de funcionamento em operação na cultura contemporânea. A pedagogia, a meu ver, tem participado nas nossas formas de ser, de viver e de compreender significados. Em uma sociedade tida como

[...] plural, em que as lutas pela significação são incessantes, a pedagogia também precisa funcionar tendo em conta essa estratégia de tradução das culturas para poder compreender, interagir e atuar sobre a mesma pluralidade. (Camozaatto, 2012, p 72-73).

Cabe registrar também que o termo *pedagogias* tem sido discutido com muita frequência nas pesquisas conduzidas na perspectiva dos Estudos Culturais em Educação. Fala-se de pedagogias da moda (Silveira, 2012); pedagogias da dor (Dornelles, 2012); pedagogias do excesso (Cutruneo, 2014); pedagogias do marketing (Camargos, 2015); pedagogias da racialização (Lima, 2015); Pedagogias da Cidade (Giuliano, 2015); pedagogoselfies (Pereira, 2016); Pedagogias do Teatro (Cechella, 2016), nesses e em outros estudos produzidos nesse campo, sendo que em todos esses são

apontados mecanismos nos quais os ser humano mantém uma relação reflexiva consigo mesmo. Ainda podemos dizer que essas pedagogias (e outras aqui não citadas) têm mostrado operacionalidade discursiva no que diz respeito à disposição de produzir determinados tipos de sujeitos, "sujeitos às condições culturais do presente", como discutido por Camozatto (2014, p. 590) por meio do termo "pedagogias do presente". Ou seja, tem-se considerado que a pedagogia permanece participando das transformações na vida das pessoas. Como afirmou Camozatto (2014)

[...] poderíamos compreender que a multiplicação de pesquisas e bibliografias que adotam a palavra pedagogia nos mostra, também, que há um conjunto de conceitos que despontam – associados ao conceito mesmo de pedagogia – para atuar em um jogo de visibilidades deste tempo (Camozaatto, 2014, p. 575).

De variadas maneiras, essas pedagogias adjetivadas têm sido uma das tecnologias mais produtivas na regulação dos sujeitos. Segundo Costa e Andrade (2013, p.2), "diversificados espaços e artefatos culturais estão hoje implicados tanto nas formas como as pessoas pensam e agem sobre si mesmas e sobre o mundo que as cerca, como nas escolhas que fazem e nas maneiras como organizam suas vidas". Larrosa (2011), instigado por estudos de Michel Foucault, dá especial atenção às práticas consideradas pedagógicas, ou seja, àquelas em que "se produz ou se transforma a experiência que as pessoas têm de si mesmas" (p.36). Isso implica "práticas pedagógicas que constroem e medeiam a relação do sujeito consigo mesmo: essa relação na qual se estabelece, se regula e se modifica a experiência que a pessoa tem de si mesma, a experiência de si". Nessa direção, o autor discute as tecnologias do eu e apresenta a noção de dispositivo pedagógico como "qualquer lugar no qual se constitui ou se transforma a experiência de si" ou que "se aprendem ou se modificam as relações que o sujeito estabelece consigo mesmo" (Larrosa, 2011, p.57).

As discussões realizadas por Camozatto (2014) sobre as pedagogias do presente também contribuem para pensarmos como os sujeitos contemporâneos compartilham um foco comum: "elas estão centralmente articuladas às práticas sobre si. É preciso agir sobre si mesmo para que os discursos sejam implementados" (p.587). Em relação a esse aspecto, colabora para tal uma dupla articulação:

[...] de um lado, convocações para que os indivíduos ocupem determinadas posições de sujeito, atuando sobre si; de outro, a resposta a essas mesmas convocações mediante a adoção de práticas que associem os indivíduos aos saberes. (Camozzatto, 2014, p.587).

Diante do exposto, faço aproximações entre as expressões *pedagogia* e *empregabilidade* com o intuito de focalizar os modos de operar relativamente à aprendizagem dos sujeitos frente às peculiares competências individuais que estão sendo apontadas na seção *Artigos* do *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos. Portanto, a ferramenta que evoco – pedagogia da empregabilidade – é pensada para conduzir esta tese sobre os modos como são acionados saberes e práticas, de maneira a constituir e regular determinadas formas (imaginadas) de ser sujeito contemporâneo e gestor de pessoas.

Na seção seguinte, passo a apresentar e a discutir, mesmo que brevemente, diferenciadas temáticas a partir do encontro entre Estudos Culturais e suas ações educativas, as quais envolvem práticas para o desempenho da profissão, ou ainda, para o alcance de uma colocação no mercado de trabalho.

### **2.3. Pedagogias culturais e a empregabilidade: as análises culturais produzidas nos Estudos Culturais**

Nos últimos anos, o campo dos Estudos Culturais tem possibilitado que pesquisadores de distintas áreas realizem investigações sobre práticas educativas. Os estudos selecionados são procedentes dos programas de mestrado e doutorado filiados ao campo que focalizo, com o objetivo de discutir posteriormente aspectos neles ressaltados. Essa abordagem permitiu não apenas revisitar as recorrentes exigências do mercado de trabalho e práticas de educar para o trabalho, como também compreender que, para profissões de alto rendimento, a discursividade se faz distinta. Para cada escolha profissional, nos dias atuais, são requisitados sujeitos dispostos a investir em si mesmos. Destaco que as produções acadêmicas selecionadas, que passo a comentar a seguir, problematizam instituições, práticas culturais e produções midiáticas que operam na sociedade para constituir o lugar do indivíduo no mercado de trabalho, sutilmente atravessado pelos efeitos da empregabilidade interativa.

A partir dessas reflexões, indico que o termo empregabilidade interativa tem perpassado o mercado de trabalho e sido enfatizado por ele. Tomo como referência, inicialmente, o estudo conduzido por Maurício Ferreira (2015) em sua tese de doutorado em Educação. O pesquisador problematiza o concurso "Prêmio Professores do Brasil", organizado pelo Ministério da Educação brasileiro, e os efeitos que o pacto contemporâneo entre educação e mercado tem sobre o trabalho docente. Valendo-se das ferramentas analíticas foucaultianas, Ferreira (ibid) argumenta que o foco do concurso não estaria em escolher os melhores professores do país, tampouco somente no reconhecimento das experiências pedagógicas bem-sucedidas e passíveis de reprodução em outros contextos. O estudo versa sobre como o reconhecimento social funciona como um dos indicadores que estimulam outros a servirem de modelos (e a partilharem modelos) que ensinam o caminho para o sucesso profissional. Dou destaque ao que foi abordado nessa tese por entender serem o *reconhecimento social* e a visibilidade dada à premiação algumas das maneiras de mobilizar tanto o sentido de competição, caracterizada como principal produto da racionalidade neoliberal. Entendo que a espetacularização da carreira discutida, de algum modo, está concebida sobre as bases de uma *empregabilidade* própria do contexto profissional contemporâneo para *ser e manter-se* professor.

Destaco também a pesquisa de Danielle Rockenbach (2015), realizada no PPG/Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ela problematiza o currículo do Programa de Aprendizagem Profissional para preparar jovens para o mundo do trabalho na área do comércio de bens, serviços e turismo. Trata-se de uma qualificação específica para jovens das periferias urbanas, com o objetivo de proporcionar-lhes formação técnico-profissional e acesso a empregos formais. Segundo a autora, o Programa, ao preparar os jovens para o mundo do trabalho, promove o desenvolvimento de competências (mesmo que mínimas) que são úteis para os empregadores oportunizarem uma vaga nas suas empresas. O estudo mostra ainda que o trabalho é visto como a salvação para o jovem de periferia, sendo-lhe vedado o desejo de desempenhar profissões que necessitem de outras habilitações em curso superior. As discussões da autora estabelecem uma marcação entre o que os jovens de periferia almejam para si e o que é pensado pelos pais e professores como a única alternativa de ocupar um lugar no mercado de trabalho, capaz de afastá-



los do perigo da marginalidade. Outros estudos, realizados no PPG/Educação da Universidade Luterana do Brasil, também oferecem investimentos instigantes na direção do que venho argumentando, ou seja, que está sendo acionada uma pedagogia da empregabilidade direcionada a atender às exigências que cada tempo impõe, com certos tipos de sujeito que lhes correspondam, levando adiante o mundo em que vivem e adaptando-se a ele.

A dissertação de Alexandre Machado (2015) problematiza as representações do profissional administrador de empresas na *Revista Brasileira de Administração*. O autor discute ensinamentos colocados em evidência para obter sucesso e garantir a empregabilidade desse sujeito e a competitividade da empresa, a partir dos discursos associados à Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV). Nesse estudo, o administrador aparece como a síntese de um leque de competências, envolvendo adjetivos como *criativo, inovador, dinâmico e flexível* como garantia de manutenção de empregos e sucesso no mundo dos negócios. Conforme destacado pelo autor, tem-se a descrição de um perfil homogêneo e circunscrito à lógica neoliberal e da sociedade de consumo. Esse estudo focaliza um público diferente daquele considerado por Rockenbach (2015). Aqui se trata de jovens egressos de cursos superiores, instigados a manterem-se em contínuo aperfeiçoamento, de modo a se adequarem às necessidades de um mercado em constante transformação. O destaque dado a esse sujeito volta-se a uma autorregulação para que ele se transforme na mercadoria desejada por um mercado competitivo.

Também dou destaque à dissertação de Patrícia Rossato Mendonça (2014), que analisa os artigos publicados na revista *Guia de Educação a Distância*. A autora discute as estratégias dessa revista em fazer que os sujeitos desejem dar continuidade aos estudos, na busca por crescimento profissional, tendo os cursos de pós-graduação na modalidade a distância uma alternativa de aprender sempre. O estudo mostra como esse guia funciona e intervém não apenas no crescimento do capital humano, com apoio da proposta conhecida no Brasil por educação continuada ou, como desenvolvida por Ball (2013), pela Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV), mas, sobretudo, no cuidado consigo mesmo.

Em sua dissertação de mestrado, Patrícia Machado (2013) discute algumas

transformações nos sentidos atribuídos ao trabalho e às formas de ser trabalhador no mundo contemporâneo, a partir de certas estratégias pedagógicas colocadas em funcionamento para a constituição do perfil de trabalhador ajustado a duas competências contemporâneas: ser flexível e tomar a si mesmo como uma unidade de negócio. Como referiu a autora, para converter-se em "um sujeito profissional que estrategicamente se molda conforme as leis de mercado" (p.162), faz-se necessário constituir-se em mercadoria desejável e vendável na tentativa de vencer a concorrência, considerando-se as competências de que se dispõe, tais como: conhecimento, capacitação, qualificação. Solicitações constantes do capital humano como forma de "maximizar o retorno destes investimentos" são estratégias para ampliar a empregabilidade desejada.

O sujeito profissional está sendo convocado por diferentes artefatos culturais, conforme problematizado na dissertação de mestrado de Jeanete Pilger (2012). As representações sobre trabalho são colocadas em circulação em filmes hollywoodianos, nos quais a noção de empregabilidade vai sendo tecida. O estudo mostra a urgência de o sujeito trabalhador estar preparado com "sua" empregabilidade. Além disso, o "não estar preparado", segundo a autora, leva o sujeito para a posição de "lixo humano" (pessoa desnecessária) que, como tal, precisa ser removido para liberar espaço para o novo. Mais ainda, a concorrência não estaria restrita às empresas e se estenderia aos indivíduos. O sentido da empregabilidade discutido por Pilger (ibid) marca as fronteiras entre o binômio *emprego* e *desemprego*, expressões que, ao que me parece, caminham lado a lado. O que separa uma da outra é a forma como o sujeito cuida de sua condição de ser empregável e a constrói, ou seja, ele deve estar alerta aos movimentos do mercado, investir no aprendizado, ser flexível às contingências e competitivo para almejar novas oportunidades e desafios.

As inquietações dos pesquisadores vinculados ao campo de pesquisa dos Estudos Culturais (e de outros também) estariam aguçadas pelo interesse em problematizar não apenas as instituições, artefatos e produções que circulam nas pautas do mercado de trabalho. Esses estudos evidenciam as marcantes transformações na formação do sujeito de mercado, "capaz de participar competindo livremente e suficientemente competente para competir melhor fazendo suas próprias escolhas e aquisições" (Veiga-Neto, 2000, p.195). Dito de outro modo, esses estudos

versam também sobre os efeitos de aprender certas competências individuais que acionam mecanismos para potencializar a empregabilidade, relativos a atitudes comportamentais, tais como: ser flexível, comprometido, responsável. Compreendo, portanto, que os múltiplos caminhos das profissões contemporâneas têm produzido inquietações dos pesquisadores vinculados ao campo dos Estudos Culturais devido ao interesse em problematizar instituições, práticas, artefatos, produções, que operam a partir de regulações do mercado de trabalho. Nesse investimento, foi possível perceber os cruzamentos de fronteiras, de territórios antes demarcados, sendo ressignificados em pesquisas que passam a ocupar, de forma articulada, a cena pedagógica. De vários modos o conceito de pedagogias culturais foi acionado nas análises, pois os pesquisadores se valeram de artefatos (mídia, jornal, revista, filmes) que têm atravessado a vida contemporânea, atingindo as formas como as pessoas pensam e como agem sobre si e o mundo que as cerca. Além disso, tais estudos ressaltam como as pedagogias são colocadas em circulação nesses diversos objetos e pesquisas, sejam eles virtuais ou não.

Também outras inquietações sobre questões relacionadas à empregabilidade têm mobilizado estudos em distintos campos de pesquisa. Por exemplo, um artigo publicado em 2014 na *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* relata um estudo realizado em Portugal, junto a organizações situadas na área da Grande Lisboa. Esse estudo marca a empregabilidade como um requisito fundamental, tanto para as organizações que precisam competir num ambiente em mudança, quanto para os indivíduos que ambicionam carreiras de sucesso. Os pesquisadores Francisco Cesário e Ana Maria Palmas, que desenvolveram o estudo, salientam que, na percepção do grupo investigado, a promoção de uma cultura de empregabilidade interativa nas empresas não está diretamente relacionada com o aumento das intenções de saída da organização, e sim à insegurança de emprego. O artigo também diz que os colaboradores com elevada orientação para a empregabilidade podem identificar e antecipar oportunidades de carreira mais facilmente dentro e fora da organização.

Na sequência dessa reflexão, indico, ainda, produções acadêmicas realizadas em outras áreas dos programas brasileiros de pós-graduação disponíveis na

Plataforma Sucupira entre os anos de 2013 e 2016<sup>19</sup>, em que o termo orientador *empregabilidade* se encontra no título dos estudos. Tal investimento autoriza-me a dizer que o tema *empregabilidade* tem mobilizado pesquisas (em diferentes perspectivas) voltadas a discutir a urgência de os sujeitos estarem preparados para o mercado de trabalho. Entendo que a empregabilidade vem sendo considerada por pesquisadores e também pelas empresas como um tema de relevância social. Notadamente, a educação em qualquer instância (academia ou empresa) parece-me constituir-se como espaço que aponta e requisita a investigação sobre empregabilidade.

O campo da Educação Superior não fica ao largo dessas questões. Como Gadelha (2015, p.49) enfatiza, as próprias universidades têm se comprometido com um "empresariamento generalizado da sociedade e, em decorrência disso, tem propagado um empresariamento da educação", que se caracteriza por assumir movimentos pautados pela racionalidade neoliberal. Ou seja: um empresariamento que torne o segmento do negócio (incluindo as Instituições de Ensino) rentável e lucrativo, mas que se mantenha também sob a tutela de um mercado competitivo. Segundo Gadelha (2015), desde o advento do neoliberalismo, pode-se detectar um duplo movimento, desde o qual, por um lado, os processos de ensino e aprendizagem se desterritorializam da escola e se reterritorializam nas empresas, e, por outro, os processos, as tecnologias e práticas de gestão se desterritorializam das empresas e passam a se reterritorializar em todo o tecido social, inclusive nas organizações educacionais.

Esse segundo caminho vem sendo desenvolvido por algumas propostas, tais como o projeto<sup>20</sup> Les Doctoriales. Esse projeto é uma parceria entre Fapergs, Fiergs, Sebrae, Capes, Procergs, Finep, L'Unam, Aliança Francesa, Consulado Geral da França em São Paulo, Vale dos Vinhedos (RS) e instituições de ensino superior com

---

<sup>19</sup> Nessa busca, identifiquei 697 registros para o termo. Aqui chamo atenção para o interesse da área de Educação em tal tema, pois os registros apontam, na data desse levantamento, 195 referências nos Programas de Pós-Graduação em Educação; 93 referências nos Programas de Pós-Graduação em Administração; 21 referências nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais; 20 referências nos Programas de Pós-Graduação em Sociologia; e 15 referências nos Programas de Pós-Graduação em Serviço Social, todos em universidades brasileiras. Disponível em <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>> Acesso em: 09/11/2016.

<sup>20</sup> Projeto Les Doctoriales. Disponível em <<http://www.lesdoctoriales.rs.gov.br/>> Acesso em: 10/10/2015.

programas de pós-graduação no estado do Rio Grande do Sul. Nele vem sendo destacada a importância de se estabelecerem alianças entre doutorandos do Brasil e França, objetivando a troca de conhecimentos e experiências, a partir da realização de discussões, oficinas e visitas técnicas a empresas. Durante uma semana, temáticas como inovação, inserção profissional, atribuições e competências necessárias têm levado a intercambiar conhecimentos e experiências orientadas por profissionais de Empresas, Universidades e Governo. Segundo Delors (2012) e Zabala (2010), em vários países, há uma tendência a privilegiar as competências profissionais nos currículos das Instituições de Ensino Superior, especialmente nas últimas duas décadas do século XX. Ainda sob o entendimento desses autores (ibidem), as competências encontram-se na capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situações. O intuito estaria em aproximar os participantes de alguns dos requisitos profissionais peculiares desses nossos tempos de racionalidade neoliberal, tais como: saber relacionar-se com empresas, desenvolver projetos inovadores, mas também sujeitos com as qualidades destacadas na citação que abre este capítulo – "ambiciosos, ousados, eficazes, empáticos, emocionalmente inteligentes, eficientes, proativos, criativos, flexíveis, leves e líquidos" (Gadelha, 2015, 50).

Em abril de 2016, três estudantes brasileiras do curso de Publicidade e Propaganda da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) participaram da competição global organizada pela Unilever chamada Future Leaders' League<sup>21</sup>. Esse projeto envolve estudantes universitários de 30 países com a proposta de aproximar as realidades do ambiente de negócios da Unilever, que incluem projetos de inovação e sustentabilidade, além de mostrar as equipes que se destacam na solução dos problemas frente aos desafios globais de liderança. O propósito central desse projeto é inserir os participantes em um ambiente empresarial voltado a ensinar/desenvolver competências necessárias (desejadas pela Unilever) para alcançar o *status* de "melhor e mais brilhante" carreira de liderança. Nesse caso, a empregabilidade tem sido referência

[...] nas atuais políticas educacionais e de formação profissional e tema de grandes debates, sobretudo, quando centra nos indivíduos a

---

<sup>21</sup> Disponível em <<http://www.unileverfutureleadersleague.com/region-global>> Acesso em: 24/06/2016.

responsabilidade por sua integração no mercado de trabalho, ou desconhece a importância do local de trabalho como espaço de exercícios de direitos sociais, ou quando não considera educação como prática democrática de preparação para o trabalho, difusora de cultura e de valores sociais (Fidalgo & Machado, 2000, p. 141).

É importante marcar que o projeto, ao mesmo tempo em que ensina atributos de liderança, estimula os universitários para a competitividade, a liderança e as relações interpessoais. Entendo que, mais do que participar desse evento<sup>22</sup>, esses estudantes universitários participam de um rigoroso e criterioso exercício de autoconhecimento para o desenvolvimento de suas carreiras. Compreendo serem essas parcerias entre empresa e universidades que acionam modos de pensar (e de configurar) daqueles sujeitos que podem "desfrutar" da condição de sucesso por serem os "vencedores", mas também por vivenciarem as competências requisitadas nesses projetos para alcançar ou potencializar a empregabilidade.

Argumento que as pesquisas selecionadas, oriundas de diferentes campos, transitam por temáticas em diferentes níveis articulatórios<sup>23</sup>, o que é próprio das análises culturais conduzidas no campo da Educação em sua articulação com os Estudos Culturais. Esse movimento investigativo permitiu dar destaque aos embates em torno de significados relativos às questões que examino – a pedagogia da empregabilidade e as competências a essa vinculadas – em distintos campos de formação; de alguma maneira, isso me instiga a desconfiar de discursos totalizantes conduzidos para que todos se adaptem às oscilações mercadológicas. Como lembra Ferreira (2015, p.14), ao trabalhador cumpre saber deslizar de um emprego ao outro, mantendo, assim, sua *empregabilidade*. Segundo Araújo e Nascimento (2010), entre as novas exigências para a formação profissional, "encontra-se a proposição de uma perspectiva mais ampla de formação aos trabalhadores, pautada no discurso da empregabilidade – de que maior nível educacional garante manter-se empregável"(p.70).

---

<sup>22</sup> Disponível em <<https://www.unilever.com/careers/graduates/uflp/>> Acesso em: 24/06/2016.

<sup>23</sup> Comentado por Wortmann (2005, p.178) a respeito de estudo realizado por Jennifer Daryl Slack, em que a articulação pode processar-se em diferentes níveis. "No nível epistemológico, a articulação corresponderia a um modo de pensar as estruturas como as conhecemos como um jogo de correspondência, não de correspondências e contradições, ou como fragmentos constituintes daquilo que consideramos serem as suas unidades; no nível político, a articulação é um caminho para colocar em destaque a estrutura e os jogos de poder vinculados a relações de dominação e de subordinação. [...] em um nível estratégico, a articulação provê mecanismos para configurar a intervenção no interior de uma particular formação, conjuntura ou contexto social".

Diante do que venho argumentando, as questões que nortearam a pesquisa foram delineadas a partir das reflexões de Silva (2013, p. 16): "não devemos nos limitar a perguntar o quê?", mas sim submeter esse 'quê' a um constante questionamento". Ou seja, interessa saber "por que esse conhecimento se estabelece; quais interesses conduzem a que isso ocorra; e por que são privilegiados e não outros?". Seguindo tais orientações, a pergunta que orientou o desenvolvimento desta tese foi, então, a seguinte:

Como a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) tem operado sobre uma pedagogia da empregabilidade e quais competências são por ela acionadas nessa direção em artigos disponibilizados no seu site oficial?

Para tentar respondê-la, indaguei, ainda, sobre:

- Como a seção *Artigos* participa no *site* da ABRH-Brasil na direção de produzir sujeitos "altamente empregáveis"?
- Como o *site* da ABRH-Brasil opera pedagogicamente para dar destaque à empregabilidade?
- Quais competências e que práticas são ensinadas para constituição desse sujeito empregável?

O material empírico da pesquisa foi constituído por artigos publicados no *site* da ABRH entre os anos de 2011 e 2015. Diante do amplo número de artigos (521) e temas abordados para os Recursos Humanos, foi necessário um longo e produtivo exame dos textos para compor o *corpus* de análise, que detalho na seção 3.3. Desde já, anuncio que optei por estruturar o trabalho em duas dimensões analíticas e subseções para melhor organização das análises, tendo em conta certos deslocamentos encontrados quanto ao modo como a pedagogia da empregabilidade ensina sobre competências individuais.

Cabe salientar que outros elementos e até mesmo outros modos de focalizar os textos no *site* poderiam ser considerados. Contudo, sinto-me provocada a discutir a temática da pesquisa a partir da seção *Artigos*, pois os textos conduzem a autorreflexões sobre quais competências potencializam a empregabilidade daqueles que buscam liderar pessoas. São textos que regulam condutas e dão legitimidade à

discursividade dos profissionais que os assinam, expressando experiências, exemplos, orientações. A propósito, as análises procedidas não têm como objetivo realizar uma crítica negativa da publicação dos artigos, mesmo porque se trata da opinião dos autores que os assinam e (talvez) por serem consistentes em valor informativo aos que os acessam. O que intencionei, nesta análise cultural, foi colocar em discussão, especialmente no âmbito pedagógico, o que está sendo dito aos sujeitos contemporâneos para transcender competências na direção de serem empregáveis, uma vez que há nesse processo uma intrincada e complexa produção de textos que se interpenetram em um jogo de possibilidades, tendo no *site* em estudo um lugar significativo na produção desses sujeitos contemporâneos.

No capítulo que segue, apresento como a ABRH veio se constituindo como uma comunidade representativa em seu segmento, ao mesmo tempo em que contribui com práticas pedagógicas que operam e orientam na constituição do (desejável) sujeito empregável contemporâneo.



Para apresentar a ABRH vali-me, especialmente, do site através do qual essa se apresenta a seus associados, bem como aos interessados em suas ações. Busco, também, neste capítulo, trazer esclarecimentos acerca do contexto sócio-cultural em que se deu a criação desta Associação.

Indico que a partir dos anos 1960 ocorreram no Brasil transformações decorrentes dos processos de globalização econômica, que incidiram, por exemplo, na instituição, de novas formas de conduzir e regular o trabalho e os sujeitos trabalhadores, a partir de um cenário mundial pontuado por incertezas, mas que também se caracterizava, tal como indicou Sennett (2006), pela explosão de movimentos de contestação às corporações multinacionais e aos governos instituídos. É possível dizer que tais contestações dirigiam-se tanto aos chamados "pensamentos" de direita, quanto de esquerda. Particularmente no Brasil, tal antagonismo se acirrou ao longo dos anos 1960, com o golpe militar de abril de 1964, através do qual se iniciou um governo ditatorial que se estendeu por cerca de vinte e um anos. Cabe referir que o país vivia à época um período de instabilidade econômica e política e que, apesar de ter havido, ao final do ano de 1962, um plebiscito que confirmara o regime presidencialista, ocorreu um golpe militar que depôs o presidente em exercício – o vice-presidente João Goulart, que fora eleito por voto popular e que substituíra o presidente, também eleito, Jânio Quadros que renunciara ao seu cargo. O governo militar instaurado em 1 de abril de 1964 colocou em ação o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), que estabeleceu políticas de estabilização econômica que implicaram transformações institucionais, principalmente no mercado financeiro<sup>24</sup>, assumindo um modelo econômico dependente e associado ao capital estrangeiro, que passou a ser referido como o "milagre econômico". Disso decorreu que no período compreendido entre os anos de 1968 e 1973, as taxas de crescimento econômico alcançassem crescimento da ordem de 10% ao ano e que o país tenha passado a

---

<sup>24</sup> A criação da correção monetária e do Banco Central datam deste período.

gozar de liquidez internacional, do que decorreu uma abertura comercial e financeira ao exterior. Paralelamente, no entanto, houve o agravamento das questões sociais com o aumento da concentração de renda, a contenção de salários e o aprofundamento das contradições estruturais a qual se acresceu a dependência ao capital internacional. Em meio a tensões políticas e sociais, os anos 1970 se caracterizaram por viver o mundo a chamada primeira crise do petróleo, da qual decorreu a elevação da taxa de juros norte-americana, passando, então, o crescimento' do Brasil a depender, em grande parte, de empréstimos externos, direcionados em sua maioria a empresas produtoras de bens de capital com forte apoio e regulação estatal. Davidoff Chagas Cruz (1984) salienta que neste período "a economia brasileira foi 'capturada' juntamente com várias outras economias, num movimento geral do capital financeiro internacional em busca de oportunidades de valorização." (p.12). Simplificando extremamente a história destes momentos vividos no Brasil, indico, então, ter ocorrido na década de 1980 a chamada crise da 'dívida externa', da qual decorreram consequências danosas à economia nacional, tal como o estrangulamento cambial do país associado a turbulências monetárias e creditícias, que afetaram duramente as empresas estatais brasileiras e que voltaram a causar a ascensão da inflação.

Foi então em um cenário de incertezas, em âmbito global, mas também nacional que ocorreu a criação da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), no ano de 1965, seguindo tendência emergente nos anos 1960 de proliferação de grupos e pequenas associações de pessoas disseminando-se dessa forma lutas procedidas em diferentes direções.

### **3.1 Convocações, adaptações e vínculos que caracterizaram a formação de uma comunidade dos Recursos Humanos**

Segundo Bauman (2003), a comunidade é "[...] uma coisa boa: o que quer que comunidade signifique é bom ter uma comunidade, estar numa comunidade"(p.7). Na esteira de tal pensamento, talvez seja possível dizer que a busca de organização de grupos profissionais em associações, que proliferou especialmente neste período conturbado da vida do país, tenha a ver, em parte, com o sentimento de *fazer parte de*

uma comunidade, ação da qual poderia decorrer o fortalecimento de ações, projetos, reivindicações desse segmento profissional. Mas, além disso, a criação de Associações também está relacionada à busca de fortalecimento do estatuto profissional, notadamente por se tratar de um setor emergente no contexto das relações de trabalho no país.

Na presente seção, discorro em três subseções sobre como foram sendo congregados os esforços da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) para legitimar-se enquanto representativa do campo dos Recursos Humanos no país. Para tanto, farei uso do material divulgado no *site* oficial da ABRH, mas também do acervo do jornal *O Estado de São Paulo*, por ser este o veículo da mídia escrita através do qual a Associação divulga muitas das informações que apresento.

A primeira seção caracteriza o momento de constituição da ABRH. Discorro sobre motivos (não isentos de intenções) que conduziram um grupo de executivos brasileiros vinculados à entidade paulista de Administradores de Pessoal (como denominados na década de 1960) a posicionar-se em favor da criação de uma Associação de âmbito nacional para congregá-los. Logo a seguir, indico algumas das convocações que conduziram essa Associação a assumir, já nos anos de 1980, um *lugar* de referência no Brasil, frente às demandas em curso no mundo corporativo brasileiro. Nesse empreendimento, destaco a busca desta Associação por inserir-se em uma ampla rede de conexões estabelecidas com outras regiões do país, conhecidas por Seccionais, ou ABRH estaduais<sup>25</sup>, entidades disseminadoras das ações, políticas e procedimentos regulamentados pela ABRH nacional. Cabe ressaltar que é função de cada uma dessas associadas representar e pulverizar a cultura "ABRH" no Estado e nos Municípios em que essa tem abrangência, o que consta no Estatuto Social dessa Entidade<sup>26</sup>. Na terceira e última subseção, relaciono a criação de

---

<sup>25</sup> Cabe destacar que, ao ingressar no quadro associativo da ABRH-Brasil, as associadas ou seccionais adotam o nome fantasia "ABRH" acrescido da sigla do Estado. Assim, temos: Estado de Alagoas (ABRH-AL), Amazonas (ABRH-AM), Bahia (ABRH-BA), Ceará (ABRH-CE), Distrito Federal (ABRH-DF), Espírito Santo (ABRH-ES), Goiás (ABRH-GO), Maranhão (ABRH-MA), Minas Gerais, (ABRH-MG) Mato Grosso do Sul (ABRH-MS), Pará (ABRH-PA), Pernambuco (ABRH-PE), Piauí (ABRH-PI), Paraná (ABRH-PR), Rio de Janeiro (ABRH-RJ), Roraima (ABRH-RO), Rio Grande do Sul (ABRH-RS), Rio Grande do Norte (ABRH-RN), Santa Catarina (ABRH-SC), Sergipe (ABRH-SE) e São Paulo (ABRH-SP). Ou seja, ainda estão em aberto os Estados do Acre, Amapá, Mato Grosso, Roraima e Tocantins. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/associe.html>> Acesso em: 19/01/2016.

<sup>26</sup> Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/wp-content/uploads/2015/02/ESTATUTO-2015.pdf>> Acesso em: 19/01/2016.

uma nova marca conceitual, ocorrida no ano de 2015, com a busca de uma maior representatividade pela Associação. Aponto, também, terem se configurado as ações da ABRH como modos de regular as ações de associados relativamente à empregabilidade.

Ao problematizar o *site* da ABRH e, em particular, a seção *Artigos*, argumento ter essa colocado em operação uma pedagogia da empregabilidade direcionada à valorização de competências individuais para desempenho na carreira. Valho-me, para tanto, da noção de pedagogias culturais, que explicitarei no capítulo 2 desta tese, lembrando ser esta noção muitas vezes invocada por autores que atuam no campo dos Estudos Culturais para marcar a importância de buscar-se a dimensão educativa em diferenciadas instâncias, práticas, ações e produções da cultura contemporânea. Assim, dispus-me a apontar para a ação pedagógica que atribuo ao *site* em estudo, bem como destacar os significados atribuídos ao termo empregabilidade, aos quais a Associação deu visibilidade nos últimos 50 anos.

### 3.1.1 Sobre a representatividade da ABRH - As ancoragens nacionais

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) define-se como a mais importante comunidade de Recursos Humanos do país, sem fins lucrativos e sem vínculos políticos<sup>27</sup>. Desde novembro de 1965, ano de sua criação, a Associação tem colocado em evidência discussões que visam a acompanhar as transformações em curso do mundo corporativo sobre trabalho. Gestada durante o II Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, realizado na cidade de Caracas, Venezuela, a delegação brasileira de administradores (formada por membros da Associação Paulista de Administração de Pessoal) foi designada para organizar, no Brasil, a edição do III Congresso Interamericano. Para acolher um evento internacional, realizado a cada dois anos, foi solicitado ao grupo representante dos empresários brasileiros nesse congresso que constituísse uma Associação com abrangência nacional. Para esse feito, foram convocadas associações estaduais para integrar e compor uma entidade nacional. Notadamente, é colocado em operação um conjunto

---

<sup>27</sup> Conforme detalhado em estatuto. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/wp-content/uploads/2015/02/ESTATUTO-2015.pdf>> Acesso em: 19/01/2016.

de estratégias que colaboram para capturar essas entidades estaduais e, assim, garantir visibilidade nacional e integração ao grupo de Associações vinculadas à Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), órgão representativo das Associações de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas da América Latina. Tal movimento ocorreu durante a 1ª Convenção Nacional de Administradores de Pessoal, com a mobilização de administradores de pessoal das maiores empresas<sup>28</sup>, dando origem à Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPe). O recorte que segue, retirado do jornal *O Estado de São Paulo*, apresenta a realização desse evento.

**Administração de Pessoal — No próximo dia 30, às 20 horas, no Teatro Municipal de São Paulo, em sessão solene, terá início o III Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, promovido pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal — ABAPe — sob os auspícios da Federação Interamericana de Administração de Pessoal. Este conclave contará com a presença de delegações nacionais e de países das 3 Américas, já tendo sido confirmadas as vindas de comitivas da Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, México, Paraguai, Peru e Venezuela.**

Figura 01 – Informe referente ao III Congresso Interamericano organizado pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPe). Divulgado no Jornal *O Estado de São Paulo* em 29/04/1967. Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/>> (Acesso em 10/05/2016).

Mais do que discutir as mudanças de mercado, diante do cenário<sup>29</sup> de fortes turbulências políticas (o país vivia sob o regime militar) e econômicas que dominavam o Brasil, a Associação incorpora a missão de disseminar as políticas de valorização de pessoal, presentes nos processos de recrutamento e seleção, capacitação e avaliação de desempenho, com base em um conjunto de práticas qualificadas como propulsoras do crescimento econômico, que tinham sido implantadas com a entrada

<sup>28</sup> As empresas a que me refiro são as localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Dentre elas, destacam-se: Belgo Mineira, Bendix, Máquinas Piratininga, Anakol Fontoura, Microlite, Eron, Carborundum, Camargo Correa, Equipamentos Clark, Santista, Sanbra, GE, Texaco, CIME, Esso, Vulcana, Gillette, Shell, FNM, Otis, HM – Hermes Macedo, Usipa e REA.

<sup>29</sup> O cenário ao qual faço referência é aquele apontado por Harvey (2008), de um período de rupturas com o rigor dos processos de produção e organização do trabalho e dificuldades de aceitação de uma "racionalidade burocrática despersonalizada". Na metamorfose organizacional que surgia, as empresas não podiam mais ser constituídas como sistemas fixos e de tarefas repetitivas, como nos séculos passados. O fordismo, aliado ao keynesianismo, produziu efeitos no que Harvey (2008, p.125) chamou de "surto de expansões internacionais e de alcance mundial que atraiu para sua rede inúmeras nações descolonizadas"; num cenário de expansão econômica, os profissionais com esse perfil tinham oportunidades concretas de emprego, o que de certa maneira efetivava a sua incorporação ao mercado de trabalho.

da indústria automobilística na década de 1950. Foi o período em que o capitalismo começou a dar sinais de um quadro crítico (Antunes, 2011), evidenciado, especialmente, com o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas, a crise do *welfare state* e dos seus mecanismos de funcionamento, culminando em privatizações das empresas.

Aliás, esse movimento, que tem como expressão o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível, acarretou profundas modificações no mundo do trabalho – entre elas, um enorme desemprego estrutural e um crescente contingente de trabalhadores em condições precárias, além da degradação do meio ambiente –, modificações estas conduzidas pela lógica da sociedade burocrática, voltada para a produção de mercadorias e para a valorização do capital. Essas mobilizações deram início ao processo de reorganização do próprio capital e de seu sistema de dominação, cujas evidências foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal. A isso se seguiu um processo de reestruturação da produção e do trabalho, buscando-se dotar o capital do instrumental necessário para repor os patamares de expansão anteriores. Isso implicou adequar as empresas locais (brasileiras) às práticas de gestão, e o indivíduo/trabalhador passou a ser visto como uma peça central no processo de competitividade. No entanto, não se tratava apenas de disseminar tais políticas, mas de operar normativamente na forma de execução de ações/procedimentos voltados às pessoas.

No final dos anos 1980 (período que marca a volta progressiva do regime democrático no Brasil), as organizações começam a preocupar-se mais com "sua" competitividade, e os empregados, com "sua" empregabilidade. E essas preocupações são vistas como decorrentes do surgimento de novas demandas, especialmente as originadas pela globalização. Na busca por reconhecimento e visibilidade no cenário nacional, o grupo de empresários, por meio da Associação, participava com patrocinador de eventos de diversas ordens. Aliás, entre esses investimentos, está o patrocínio da premiação do Concurso Nacional de Revistas e Jornais de Empresas, apresentado a partir de uma notícia de jornal na (figura 02).

Cabe ainda indicar que para marcar sua representatividade e posição no mercado nacional, a Associação publica muitas de suas ações propostas jornal *O Estado de São Paulo*<sup>30</sup>.

**Editôres farão convenção**

Uma iniciativa inédita será promovida hoje em São Paulo, às nove horas, no edifício sede da "Pirelli", na alameda Barão de Piracicaba, 740: a I Convenção Nacional de Editores de Revistas e Jornais de Empresas, que contará com a presença de representantes de 60 empresas brasileiras que já possuem o seu jornal.

Às 20 horas, no mesmo local, será procedida a entrega de prêmios aos vencedores do I Concurso Nacional de Revistas e Jornais de Empresas, patrocinado pela ABAPE. A entrega será realizada durante jantar, após o qual será declarada encerrada a I Convenção Nacional de Editores de Revistas e Jornais de Empresas.

Figura 02 – Notícia referente ao patrocínio de premiações conferidas pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPe) - (Jornal *O Estado de São Paulo*, em 08/10/1966). Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/>> Acesso em 10/05/2016.

E sobre essa associação à mídia impressa, cabe lembrar que na perspectiva do mercado global, a indústria da informação foi capacitada para operar como máquina produtiva e sem fronteiras (Abbud, 2009). Moraes (2003, p. 188) argumenta que, em vista disso, a indústria da informação "passa a ocupar posição destacada no âmbito das relações produtivas e sociais"; para o autor, é no domínio da comunicação que se fixa a ordem e se organiza o discurso. No mesmo sentido, Gerzson (2007, p. 47) argumenta que a mídia, ao abrir espaço para outros campos (incluo a

<sup>30</sup> O jornal *O Estado de S. Paulo* nasceu em 04/01/1875 com o nome de *A Província de São Paulo*. Seus fundadores foram um grupo de republicanos, liderados por Manoel Ferraz de Campos Salles e Américo Brasiliense, que decidiram criar um diário de notícias para combater a monarquia e a escravidão. É estabelecida uma linha mestra, que caracteriza o jornal até hoje: "fazer da sua independência o apanágio de sua força". Disponível em <<http://www.estadao.com.br/historico/print/resumo.htm>> Acesso em: 10/05/2016.

internet),"concede a participação para muitas opiniões e pronunciamentos, mas ao mesmo tempo destaca seu papel específico de produção da ordem social".

Outro movimento empreendido pela Associação para legitimar-se no setor que representa correspondeu ao lançamento, na década de 1970, da revista *RI – Relações Industriais*, que 16 anos depois teve seu nome alterado para *SeR Humano*. Tais mudanças ocorreram como uma forma de incorporar as mudanças em curso no mercado de trabalho, principalmente as ocorridas nos anos de 1990, período em que o mundo se encontrava em adaptação, em função tanto da desestabilização dos modelos clássicos de empresa, quanto do processo de globalização. Exigiam-se mudanças permanentes, atualizações constantes e "reinventar-se continuamente ou perecer nos mercados" (Sennett, 2006, p. 44). Como destaca Mira (2001), no Brasil dos anos 80 e 90, os leitores diversificaram-se e passaram a propiciar a criação dos mais diferentes tipos de revistas.

Esse empreendimento, que entendo ser uma das formas da Associação de ampliar sua representatividade perante o empresariado nacional, volta-se a informar as mudanças e tendências gerenciais do mercado mundial. Por tal razão, a Associação optou por assumir um perfil de revistas (figura 03) personalizadas, com textos que estão na ordem do dia, indicando, sobretudo, a compreensão das transformações organizacionais.

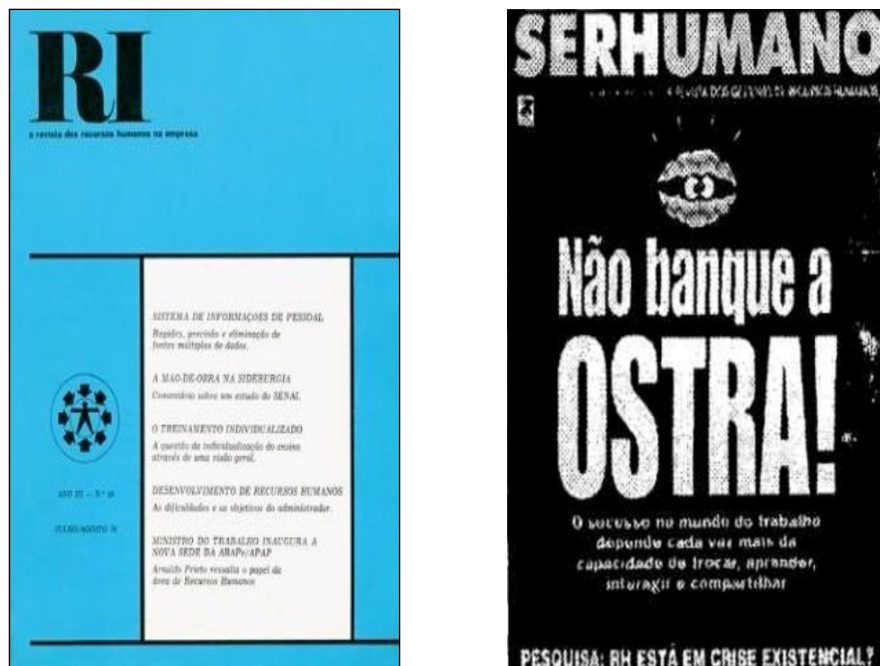


Figura 03 - Imagens das capas da revista: *RI – Relações Industriais na Empresa*, edição de 1976. Disponível em: <[www.revistamelhor.com.br/abr-50-anos/14380/rh-em-revista](http://www.revistamelhor.com.br/abr-50-anos/14380/rh-em-revista)>; *Revista SeR Humano*, edição abril/1992. Disponível em <<http://acervo.estadao.com.br>> Acesso em: 10/05/2016.



A revista acima referida foi o embrião da atual revista *Melhor Gestão de Pessoas*<sup>31</sup>, atualmente considerada como o veículo oficial do Sistema Nacional ABRH. Nesse processo de mudança, as matérias publicadas nas revistas *RI* e *SeRHumano*, forjavam representações de profissional para a respectiva comunidade RH, demandando uma maior regulação das práticas sociais na construção de um 'modelo' de ser humano que a Associação reforçava.

Como se pode verificar (figura 3), na capa da revista *SeR Humano* é feita referência ao modo como o "sucesso no trabalho depende, cada vez mais, da capacidade" de trocas que envolvem aprendizagens e compartilhamentos, aspectos que se tornaram importantes características atribuídas à condição de empregabilidade, em especial na década dos anos de 1990, quando a falta de empregos se intensifica, segundo Dutra (2016), não somente nos países de capital avançado, mas também nos chamados países em desenvolvimento. Cabe assim salientar que, tanto na Europa quanto no Brasil, os discursos que se referiam à formação profissional, bem como aqueles que orientavam sobre quais comportamentos necessitavam ser desenvolvidos pela força de trabalho (p.38), estavam sendo produzidos pelos gestores de recursos humanos. Nas palavras de Sennett (2006, p.54), nas culturas contemporâneas, "novas estruturas de poder e controle" entraram em cena, e, nessas, os comportamentos requisitados estão inscritos nas políticas não só econômicas e sociais, mas também do mercado de trabalho.

Na mesma época, e frente às urgências de marcar e ampliar um lugar representativo para os Recursos Humanos, a Associação lançou o *Informativo ABRH-Nacional*<sup>32</sup> como outro artefato voltado a ampliar e difundir não somente o pensamento "RH", mas também outro modo de influenciar o comportamento do sujeito frente à reorganização econômica adotada pelo país a partir dos anos 1990, com a racionalização da estrutura empresarial. Os meios de comunicação constituem-se

---

<sup>31</sup> Essa revista discute aspectos que buscam legitimar determinados modos de gerenciar pessoas, não sendo encontrada nas bancas, nem nas prateleiras de livrarias ou de supermercados, como estamos acostumados em relação a outros veículos de comunicação escritos, pois só pode ser adquirida mediante assinatura, podendo ser acessada pelo *site* <<http://www.revistamelhor.com.br/>> ou <<http://www.abrhbrasil.org.br/>>.

<sup>32</sup> O *Informativo ABRH-Nacional* passou a ser veiculado semanalmente no jornal *O Estado de São Paulo* em 1999.

como um espaço social onde se constroem significados e constituem sujeitos, de acordo com Souza (1997, p.55), "e a recepção midiática se insere num mundo simbólico onde se negociam necessidades e desejos, e onde se chocam diferenças e conflitos". Ao focalizar o *Informativo*, cabe registrar que, da mesma forma que a revista, referida anteriormente, ele opera colocando em evidência os vários movimentos da Associação e das suas seccionais e dando destaque a eventos, seminários e congressos, além de fazer a divulgação de livros, palestras, artigos, entrevistas com personalidades, imagens das premiações, etc. Esses textos, posteriormente, foram incorporados ao site da Associação, na seção *Artigos*, que elegi para analisar.

Na esteira de mudanças – provenientes do boom global (Sennett, 2006), intervindo em instituições e sujeitos –, vale mencionar que o informativo passou a ser chamado de *Pessoas de ValorRH*. Nesse contexto, o autor (ibid) sublinha que, "em termos de trabalho, o 'potencial' humano de uma pessoa definia-se por sua capacidade de transitar de um tema a outro, de um problema a outro" (ibid, p. 108). Destaco, ainda, que a Associação se valeu desse artefato cultural para dar início a publicações de pequenos textos, que foram chamados de artigos, tendo a primeira participação no *Informativo ABRH-Nacional* o título "A criatividade faz a diferença", em abril de 1999 (figura 04).



Figura 04 - Primeira publicação da seção Artigos no *Informativo – ABRH-Nacional* no jornal *O Estado de São Paulo*. Publicado em: 29/04/1999, p.36. Disponível em <<http://acervo.estadao.com.br/>> Acesso em: 10/05/2016.

Nota-se, no texto em destaque, não apenas a relevância que a expressão *criatividade* recebeu como um exemplo a ser seguido, mas também como a linguagem e o discurso desempenham papéis centrais na constituição do sujeito, assim como a cultura também o faz. Invoco Veiga-Neto (2002, p.48) para lembrar que na perspectiva assumida nesta tese, a linguagem não é compreendida como um meio de representação daquilo que se entende por realidade, e sim como um modo de instituí-la, já que são os nossos discursos sobre o mundo que o constituem. Então relativamente ao destaque conferido ao termo *criatividade*, a questão não envolve perguntar se a *criatividade* é verdadeira ou real, e sim como esse conceito de *criatividade* opera sobre as empresas e pessoas, passando a ser um propósito a ser alcançado.

Como salienta Gallo (2008),

O conceito é um dispositivo, uma ferramenta, algo que é inventado, criado, produzido, a partir das condições dadas e que opera no âmbito destas condições. O conceito é um dispositivo que faz pensar, que permite, de novo pensar. O que significa dizer que o conceito não indica, não aponta uma suposta verdade, o que paralisaria o pensamento; ao contrário, o conceito é justamente aquilo que nos põe a pensar (Gallo, 2008, p.43).

Cabe lembrar, também, o sentido atribuído ao termo *realidade* na perspectiva dos Estudos Culturais e frisar, mais uma vez, o papel constitutivo que a linguagem tem nas teorizações pós-estruturalistas, ou seja, ela é vista como construtora/produtora das representações que circulam sobre os fatos que nos cercam e representam o mundo. Na ênfase dos Estudos Culturais, a linguagem é abordada como uma prática histórica e contingente, envolvida na produção, organização e circulação de textos (Giroux, 1995), "na medida em que estes não podem ser compreendidos fora do contexto histórico e social onde foram produzidos" (p. 97).

Isso me faz retornar e dizer que não busco encontrar verdades neste estudo, mas destacar, como salientam Meyer e Soares (2005, p.40), "a provisoriade do saber e a coexistência de diversas verdades que operam e se articulam em campos do saber-poder; trata-se também de lembrar que as verdades com as quais operamos são construídas social e culturalmente". Busco também ressaltar neste estudo, que os modos de ordenar, classificar e relatar utilizados em veículos de comunicação, bem como aqueles dos quais se valem empresas e empresários para operar sobre

processos e pessoas, constituindo-se esses como importantes mecanismos que definem, ao acionar um conjunto de práticas de significação o que deve ou não ser considerado como relevante por determinantes sujeitos, instituições, etc.

E é nessa direção que as ações que descrevi nessa seção se direcionam, ao mesmo tempo em que busco mostrar algumas estratégias implicadas com a construção de credibilidade/representatividade para a Associação junto a seus filiados.

### 3.1.2. Sobre a representatividade da ABRH - Adaptações em tempos de concorrência

É possível dizer que o propósito de adaptar-se passou a ser a essência das ações empresariais nos anos de 1980, quando a transitoriedade e os deslocamentos passaram a ser marcas dominantes nas economias nacional e internacional. O termo *adaptar*, do latim *adaptare*, pode ser entendido como a capacidade de ajustar-se a um ambiente, a um meio, mas também como um modo de falar e de expressar.

Uma primeira adaptação da Associação diz respeito às alterações de denominação entre os anos de 1965 e 2015: de Associação Brasileira de Administração de Pessoal (Abape) para Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional) em novembro de 1980, até passar a denominar-se, em 2015, Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil). É possível dizer que as mudanças na denominação seriam indicativas de mudanças não apenas em termos de adaptação a exigências do mercado político e econômico, mas também no desempenho de um papel importante na subjetivação e na constituição dos próprios sujeitos, com o propósito de regular os modos de agir preconizados pelo mercado de trabalho.

A SIGLA				
Abape	Abape-Nacional	ABRH	ABRH-Nacional	ABRH-Brasil
Associação Brasileira de Administração de Pessoal	Associação Brasileira de Administração de Pessoal	Associação Brasileira de Recursos Humanos	Associação Brasileira de Recursos Humanos	Associação Brasileira de Recursos Humanos
(1965 a 1977)	(1977 a 1980)	(1980 a 1983)	(1983 - 2014)	(a partir de 2015)

Figura 05 – Representações da marca. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/associacao-brasileira-de-recursos-humanos/nossa-historia/>> Acesso em: 05/11/2016.

Na esteira dessas mudanças, é interessante registrar que a marca da Associação (1977-2014) é uma forma adaptada do Homem vitruviano<sup>33</sup>, em que a representação de humano ganha centralidade. Mediante essa logomarca, a Associação buscou relacionar esse homem configurado como perfeito a um modelo de profissional por ela buscado – um profissional moldado nas proporções esperadas para um exercício adequado aos ideais profissionais. No entanto, no ano de 2015, ocorre uma modificação na representação desse homem, com a adoção da "nova" logomarca da *ABRH-Brasil* (figura 06), que passa por uma interessante transformação – o homem passou a ser simbolizado por uma seta (bússola), indicando o caminho a ser seguido.



Figura 06 - Representação da evolução da marca. Disponível em <[www.abrh.org.br](http://www.abrh.org.br)> Acesso em: 03/01/2016.

Pode-se ler, na nova logomarca, a intenção de assinalar a importância de transformar os caminhos e direções. Assim, o que está destacado não é mais o homem simetricamente perfeito, invocado na representação estilizada da obra *Os meridianos do corpo*, de Leonardo da Vinci, na qual o *ser humano* foi o centro das ações e práticas, segundo fórmulas, códigos e normas convencionais. Nesse novo

<sup>33</sup> O desenho *Homem Vitruviano* foi encontrado no bloco de notas de Leonardo da Vinci, tendo sido feito por ele por volta de 1490. O modelo se baseava em um conceito exposto na obra "Os dez livros da Arquitetura", escrito pelo arquiteto romano Marcus Vitruvius Pollio. Nesta obra, o homem descrito por Vitruvius era apresentado como um modelo ideal para o ser humano, tendo proporções perfeitas que seguiam o ideal clássico de beleza. Disponível em <<http://academiadefilosofia.org/publicacoes/olhar-filosofico/o-homem-vitruviano-leonardo-da-vinci>> Acesso em: 02/05/2016.

modo de conceber o humano (representado por uma seta), o que importa é que esse pense que é livre para fazer suas escolhas, para competir livremente e ser suficientemente competente para competir melhor, fazendo suas próprias escolhas e aquisições, tal como indicou Veiga-Neto (2000, p. 199) ao apontar para características dos sujeitos que vivem nos tempos atuais. Essa mudança transcende formas de constituir sujeitos e suas subjetividades. Para a perspectiva foucaultiana, a subjetividade produz-se moldada e "fabricada" por diferentes práticas discursivas ou não-discursivas, em relações distintas de poder-saber. O processo de subjetivação, nessa perspectiva, designa aquelas operações pelas quais os indivíduos se constituem como sujeitos. De acordo com Foucault (1995), os modos de subjetivação constituem os processos e as práticas heterogêneas por meio dos quais os sujeitos passam a relacionar-se consigo mesmos.

Talvez fosse interessante uma analogia desse movimento de transição com a lógica do poder pastoral<sup>34</sup>. Isso devido ao modo como foi estabelecida a Associação (pastor), responsável pela condução de seus associados (rebanho) pelo caminho do sucesso (do bem e da moral). Em outras palavras, durante 50 anos, foram sendo tecidas estratégias de subjetivação no sentido de moldar e adequar sujeitos a formas de ser, de viver e de compreender o mundo do trabalho. Tal analogia decorre de uma preocupação em mostrar que o jogo do pastor também se fez presente, como refere Veiga-Neto (2000, p. 185), ao comentar outras situações, "como um operador, capaz de colocar para dentro de cada indivíduo o olhar do soberano". Contudo, quando essa mudança é inserida e difundida<sup>35</sup> à comunidade de Recursos Humanos, colocam-se em operação outras práticas discursivas e não-discursivas, em particular, sobre a capacidade do sujeito para sair de seu estado atual, buscar algo que o faça feliz, transcender a si mesmo, pois agora (ao que parece) estaria livre para fazer escolhas, mesmo que sugeridas, indicadas e até exemplificadas como as melhores.

---

<sup>34</sup> O poder pastoral, na análise de Fonseca, "é um tipo de poder que não se exerce sobre um território, mas que por definição se exerce sobre um grupo, sobre uma multiplicidade de indivíduos que se movimentam" (Fonseca, 2002, p.219).

<sup>35</sup> Lançamento do vídeo institucional Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=g1XVENFS1Nk>> Acesso em: 30/05/2015.



Na sequência, aponto (figura 07) para o modo como a Associação estabeleceu uma peculiar maneira de conduzir esse *ser humano* (sob seus domínios) para a liberdade – fazendo-o pensar, ao soltar suas amarras, que ele se tornará livre.



Figura 07 - Representação visual da evolução da marca. Disponível em <[www.abrh.org.br/nossahistoria](http://www.abrh.org.br/nossahistoria)> Acesso em: 04/06/2016

Pode-se dizer, também, que a lógica do poder pastoral reverbera em *slogans* como: "*Seja qual for o caminho, nós apontamos a direção*"; "*As pessoas movem o mundo, nós movemos as pessoas*". Nota-se que, além de estar ressaltada a responsabilidade individual dos sujeitos, a Associação assume ser (e se representa como) a mola propulsora que mobiliza seus associados, seja qual for a direção que esses decidam seguir, inspirando e atualizando constantemente essa comunidade de Recursos Humanos para o alcance de um 'imaginado' sucesso.

Na sequência da apresentação da Associação, ainda na esteira que estou chamando de consolidações, enumero algumas das práticas sociais por ela fomentadas. Dentre essas, considero ser o Congresso Nacional de Recursos Humanos<sup>36</sup> (CONARH), lançado em 1975 e concebido como o maior evento promovido na América Latina, uma importante iniciativa na direção da consolidar a importância da Associação, porque a partir dele a Associação registra que lá estará sendo debatido "o que havia de mais atual em Gestão de Pessoas". Assim, nos últimos anos, os temas desenvolvidos foram: *Uma janela para o novo* (2010); *Gente em ação construindo resultados* (2011); *Acelerar para competitividade: O desafio humano* (2012); *Reinventar a gestão: uma construção coletiva* (2013); *RH Urgente! Ousar, Inovar e*

<sup>36</sup> O Congresso é realizado anualmente no Centro de Eventos Transamérica Expo Center, na cidade de São Paulo. Esse evento é apresentado como dispendo de uma especial configuração de espaços, nos quais há, como pontos de destaque, eixos temáticos que marcam as tendências e as novidades disponibilizadas aos congressistas. Destaca-se, ainda, ser esse Congresso o integrador da comunidade empresarial por nele ser apresentada uma ampla pauta de discussões e reflexões conduzidas por profissionais de destaque em empresas nacionais e internacionais.

*Performar* (2014); *A Arte da Gestão de Pessoas: Desafios, incerteza e complexidades* (2015); *Gestão que inspira pessoas que conquistam* (2016). Ou seja, esses são temas que mobilizaram discussões, notícias, ações e artigos, entre outros, fóruns em que se discute aspectos relacionados ao trabalho e à empregabilidade na comunidade dos Recursos Humanos.

Outra prática implementada pela Associação, já no distante ano de 1993, foi o prêmio<sup>37</sup> *Top Ser Humano Oswaldo Checci*. Esse prêmio se volta ao reconhecimento dos profissionais e empresas que se destacam e confere visibilidade na mídia aos mesmos, pois os premiados recebem um certificado especial e têm seus nomes e cases de sucesso divulgados. Pode-se acrescentar que a premiação funciona como um "mecanismo de reconhecimento" no mercado de trabalho, mas, principalmente, como uma credencial de empregabilidade, que ficará registrada nos currículos dos vencedores. Pode-se dizer, ainda, que essa premiação além de contribuir significativamente para o prestígio social dos premiados desempenha um papel pedagógico importante na produção de sujeitos e de empresas, na medida em que apresenta 'modelos reais' de competência a seres reproduzidos.

Os investimentos realizados pela Associação até aqui apresentados são intercambiados e amplamente disseminados por canais midiáticos. Hoje, a mídia sustenta os circuitos globais de trocas econômicas, dos quais depende todo o movimento mundial da informação (Hall, 1997, p. 17). Nesse sentido, como destaca Fischer (1996, p. 114), a mídia possui a capacidade de ser "um lugar onde várias instituições e sujeitos falam – como veículo de divulgação e circulação dos discursos considerados verdadeiros em nossa sociedade". Ela veicula, ensina e produz, ao mesmo tempo, saberes sobre como estamos e como devemos estar no mundo.

### **3.1.3 Sobre a representatividade da ABRH - as ancoragens internacionais**

Nesta terceira seção de apresentação, cabe ainda referir que a ABRH-Brasil se

---

<sup>37</sup> Essa premiação vem sendo consolidada desde 1993 e busca, na sua essência, selecionar e aproximar os melhores projetos dentro de categorias: Gestão de Pessoas dividida nas modalidades empresa, profissional e acadêmica - Graduação e Pós-Graduação. A categoria Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social premia os melhores projetos na modalidade empresa e organização do terceiro setor.



vincula com as redes internacionais produtoras de conhecimentos corporativos que têm no World Federation of People Management Associations (WFPMA)<sup>38</sup> o centro das discussões. Registro também que essa Federação representa mundialmente a área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e que a ela estão integradas as Federações continentais, tais como: Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGAH); African Federation of Human Resource Management Associations (AHRC); a Asia Pacific Federation of Human Resource Management Associations (APFHRM); a European Association of People Management (EAPM) e a North American Human Resource Management Associations (NAHRMA). Pode-se dizer que essas conexões entre associações estão direcionadas a desempenhar um papel crucial relativamente às conexões que se integram à rede de comunicação. Essa dimensão produtora de significados corporativos (figura 08) está representada no mapa dos países membros dessas associações. Cabe indicar que a integração da ABRH a essa rede lhe confere autoridade para "falar" no âmbito do País sobre temas relacionados à vida empresarial.



Figura 08 – Mapa das Federações Continentais vinculadas à *World Federation of People Management Associations* (WFPMA). Disponível em <<http://www.wfpma.com/members/list#quicktabs-tab-1-0>> Acesso em: 25/01/2016.

<sup>38</sup> O WFPMA é uma rede global de profissionais em gestão de pessoas, fundada em 1976 com o objetivo "de ajudar o desenvolvimento e melhorar a eficácia da Gestão de Pessoas Profissional em todo o mundo". Disponível em <[www.wfpma.com](http://www.wfpma.com)> Acesso em: 19/01/2016.

Indico, ainda, que a Federação Mundial (WFPMA) também exerce o poder da lógica do pastor, especialmente porque dela emanam os saberes, valendo-se de pesquisas realizadas no âmbito global<sup>39</sup> e levando discussões e proposições junto às Federações Continentais e Associações Nacionais sobre temas que englobam o cenário mundial da gestão. Porém, vale lembrar que estão em jogo, nesse sistema organizacional, disputas por significados e que tais disputas estão sempre enraizadas em uma determinada cultura e em um determinado tempo. Assim, a conexão global não apenas legitima e confere autoridade à Associação Brasileira de Recursos Humanos, mas a integra ao mercado internacional em termos de formas de pensar sobre o trabalho e o trabalhador, bem como em relação aos modos de este se relacionar com as empresas. A Associação Brasileira de Recursos Humanos estende-se à América Latina por meio da Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGAH)<sup>40</sup>, o que a configura como precursora na direção de fomentar o desenvolvimento e a integração de Associações Nacionais na América Latina. Nessa rede de associações, na qual o sistema de meios está constituído pela intersecção de segmentos autônomos de sistemas livres, opera-se a reordenação dos modos de pensar e agir dos profissionais da gestão de cada um dos países membros, promovendo o desenvolvimento das associações nacionais de Recursos Humanos latino-americanas. Desse modo, as Associações e Federações são tão autônomas quanto dependentes entre si. Podem também ser parte de outras redes e, como consequência, de outros sistemas de recursos voltados a outros objetivos.

No Compêndio<sup>41</sup> lançado no ano de 2013, referente às contribuições das 15 Associações latino-americanas ligadas à Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGAH), foi possível perceber o quanto os representantes da Associação dão ênfase às conquistas ligadas a procedimentos, proposições, práticas, etc., por eles implementadas. A seguir, transcrevo parte da fala da atual representante da Associação Brasileira de Recursos Humanos, uma das tantas que integram o referido compêndio em língua espanhola, para esclarecer melhor o que estou

---

<sup>39</sup> Disponível em <<http://www.wfpma.com/research>> Acesso em: 26/01/2016.

<sup>40</sup> A história sobre a fundação Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGAH) está disponível em <<http://fidagh.org/joomlafidagh/quienes-somos/histori>> Acesso em 23/01/2016.

<sup>41</sup> Nesse caso, trata-se do livro em comemoração a 50 anos dessa Federação: *Gestión Humana en América Latina: Compendio de la gestione de personas en 15 países da Latinoamérica*, 2013.

considerando.

*Hoy, nuestro país es reconocido por las prácticas innovadoras en recursos humanos, siendo referencia en el exterior por la forma creativa y flexible de adaptarse a los escenarios adversos. Habiendo pasado, Brasil, por fuertes turbulencias económicas, con altos índices de inflación, programas de gobierno con metas de desarrollo precarias e una elevada tasa de desempleo, perdurando por años y décadas, las áreas de recursos humanos, para garantizar la competitividad de las empresas, enfrentaron, como desafío con prácticas propias, con el objetivo de atender as demandas del mundo corporativo. (Nascimento, 2013, p.77).*

Nesta fala, Nascimento (2013) destaca a competência das empresas para a superação das dificuldades econômicas do país, bem como atribuí a práticas inovadoras, criativas e flexíveis, o atendimento às exigências do mundo corporativo, no início da década de 1990.

Esse Compêndio é um importante documento porque nele estão perceptíveis muitas das tensões, conflitos e alianças que, em diferentes organizaram a rede produtora de conhecimentos empresariais para os Recursos Humanos, operando a partir de premissas da racionalidade neoliberal, mais detidamente do modelo econômico norte-americano, que tanto destaque atribui à competição. Ressalto que o foco do pensamento neoliberal visa a uma liberdade pensada, produzida e exercitada que se revela sob a forma de competição para que todos participem de um jogo econômico, como tenho destacado na apresentação da Associação. Nessa direção, a vitalidade e o dinamismo dessa rede de Associações são percebidos a partir do acesso aos *sites* que as apresentam, bem como é possível argumentar que a amplitude dos seus empreendimentos propicia que elas assumam o papel de formadoras de princípios, normas, regras, valores e culturas que dizem respeito a práticas empresariais, corporativas, de liderança e sustentabilidade social.

### **3.2 Os artigos no *site* da ABRH**

Nesta seção, ao apresentar o *site* ABRH e, em particular, a seção *Artigos*, mostro como esses artefatos da cultura são produtivos na formação dos sujeitos e como operam como uma pedagogia cultural. Digo isso porque o *site* ensina, orienta e conduz os sujeitos em uma complexa rede de ações e de práticas que incluem

imagens e textos direcionados à formação de Recursos Humanos e à gestão de pessoas.

O site é pedagógico por incluir elementos que definem, exemplificam, ordenam, classificam e colocam em destaque saberes e modos de agir para os quais os sujeitos que buscam alcançar uma carreira de sucesso, que incluam assumir responsabilidades, ser protagonista, influenciar pessoas, bem como galgar posições de liderança precisam atentar para ter sucesso nesses propósitos. E tudo isso está colocado em destaque na ampla rede de artefatos culturais que se entrecruzam no conjunto de ações e práticas implementadas pela Associação junto a seus associados e seccionais.

O site se constitui como um elemento relevante para a instituição de uma cultura da empregabilidade, que vislumbro estar instituída no mundo empresarial. É possível considerá-lo como um dos marcadores/produtores dessa cultura, pois nele estão em constante destaque situações, processos e atitudes que caracterizam a condição de empregabilidade.

Como já referi anteriormente, a partir do ano de 2015, a ABRH adotou nova logomarca, em que a palavra *Brasil* foi acoplada ao nome da Associação. A alteração procedida em 2015 não implicou somente uma mudança formal de denominação – ABRH-Brasil; ou de identificação visual, mas incidiu também em arranjos procedidos na direção de destacar propósitos da Associação. Como se pode ver nas figuras 09 e 10, que apresentam, respectivamente os sites da Associação Brasileira de Recursos Humanos, em agosto de 2014 e março de 2015, há importantes rearranjos procedidos na página de apresentação da Associação.



Figura 09 - Página inicial ABRH no dia 29/08/2014. Disponível em <[www.abrhnaional.org.br](http://www.abrhnaional.org.br)> Acesso em: 29/08/2014



Figura 10 - Página inicial ABRH no dia 15/03/2015 Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/11/2015

Em 2014 o site destaca as certificações explicitando, inclusive, o número de profissionais de recursos humanos certificados à época – 135 mil. Já em 2015 (e menos de um ano depois), estão destacadas as muitas possibilidades de informações contidas no site e essas incluem orientações, dicas e aconselhamentos endereçados aos dirigentes de empresas, altos funcionários e a todos aqueles que se dispuserem a navegar no *site*, além de a Associação atribuir-se a capacidade de oferecer as "melhores" práticas empresariais para a gestão profissional. O site também dá destaque à competência da Associação para mobilizar seus associados e as empresas especiais em que esses atuam e isso se faz através de uma convocação explícita: As pessoas movem o mundo, nós movemos as pessoas. Além disso, a ênfase na brasilidade da Associação passa para além da sua denominação, imprimindo-se à sigla e ao texto que a apresenta, que ostentam as cores da bandeira brasileira.

Contudo, essa integração de informações, de alguma maneira, pretende incidir na responsabilidade individual e na capacidade de cada um mobilizar-se em torno de seus projetos individuais. Ainda que isso não se efetive concretamente, seus efeitos discursivos se produzem, de forma a marcar profundamente os modos pelos quais os associados passam a fazer escolhas.

Segundo López-Ruiz (2009, p. 02), atualmente, a principal preocupação dos sujeitos que vivem no mundo empresarial e ocupam cargos executivos "parece estar na posição [por eles] ocupada e no tempo que leva em ocupar uma nova posição, assim como tudo reflete na empregabilidade do indivíduo". O sociólogo parte do argumento de que nos dias atuais estaria ocorrendo um declínio da importância atribuída à profissão e a emergência de uma especial atenção à "carreira". Particularmente, essa transformação de direção de sentidos remete, em um primeiro momento, aos "moldes" da empregabilidade *performance*, tal como essa foi definida por Gazier (1990), a partir de uma ênfase em dados estatísticos. Cabe dizer, no entanto, que essa visão incide, também, sobre a responsabilidade da gestão da própria carreira, em que cada um de nós deve cuidar de si mesmo Como venho indicando, a Associação exerce (e ao que parece de forma bem mais intensa nos últimos anos) importantes ações de regulação das condutas dos sujeitos a ela

associados, relativamente ao modo desses lidarem com seus empregos e com seus esforços para se manterem empregados.

Recorro aqui a reflexões de Hall (1997) sobre os novos tipos de sujeitos regulados, procurando associá-las a preceitos e necessidades atribuídas às empresas. Diz o autor:

[a empresa] ao invés de constranger as condutas, comportamentos e atitudes dos empregados pela imposição de um regime externo de controle social, busca levar os empregados subjetivamente a *regular-se a si mesmos*. A estratégia é alinhar as motivações e aspirações pessoais e subjetivas de cada sujeito às motivações da organização, redefinir suas habilidades e capacidades conforme especificações pessoais e profissionais da empresa, internalizar objetivos organizacionais como suas próprias metas. (Hall, 1997, p. 43).

O *site* da ABRH passou a enfatizar para além da divulgação dos muitos artefatos culturais com que se envolve - a revista Melhor Gestão de Pessoas, o informativo (Pessoas de ValoRH), os artigos que disponibiliza, os eventos em que congrega seus associados, bem como as mídias sociais que institui para conversar com seus associados - modos e mecanismos de capturar e subjetivar todos/as que buscam nele informações através desses artefatos.

O maior detalhamento que passo a fazer do *site* da ABRH objetiva dar destaque a esse propósito. Ressalto que organizei as informações por agrupamentos, colocando em destaque o que apresento e discuto. Também anuncio que a (figura 11) mostra o *site* na sua integralidade; contudo, nas apresentações seguintes, discuto apenas o recorte do *site* em destaque.

O primeiro agrupamento marca as possibilidades de acesso às redes sociais pelos/as usuários/as do *site* – Facebook, Twiter, YouTube, Instagram e LinkedIn –, tal como está apresentado na (figura 11). A primeira constatação diz respeito à possibilidade de aproximação dos conteúdos do *site* poder ser feita a partir de diferentes redes sociais.



Figura 11 – Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) em 30/11/2015 – Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/11/2015

Na figura 11, observa-se que o espaço de *Busca* possibilita localizar o acervo do próprio *site*, publicado a partir do ano de 2013. Em outro plano, visualiza-se a "nova" logomarca da ABRH-Brasil estrategicamente localizada ao lado do espaço reservado (e exclusivo) para anúncios empresariais.

Notadamente, cada quadro é dirigido a questões específicas abordadas nas diferentes seções que compõem o *site*, recebendo destaque pelo uso de diferentes cores, o que facilita sua identificação e leitura.

Dou destaque ao *banner*, tanto pelo espaço que ocupa, quanto pelo chamamento que este faz ao tempo de existência da ABRH – uma associação cinquentenária que até por isso se capacita a pretender ensinar sobre o alcance de profícuas relações no espaço do trabalho a seus associados. Soma-se a longevidade



da Associação a atenção dada às certificações (figura 12) por ela fornecidas, pois, afinal, seus cursos são ministrados por especialistas formados no exterior. Já na figura 13 o chamamento em destaque diz respeito à realização de um evento - o CONARH – apresentado como o maior evento de gestão de pessoas da América Latina. Na figura 14, o chamamento é de outra ordem, pois trata-se de um torneio futebolístico – o Gol de Letra – que congregará equipes de empresas do Rio de Janeiro e São Paulo. Assim, a Associação ocupa-se com seus associados de diferentes modos, mas sempre valorizando-os intensamente.

ABRH CONGRESSOS E FÓRUNS CERTIFICAÇÃO RELAÇÕES DO TRABALHO E LEGISLAÇÃO SERVIÇOS E PROJETOS NOTÍCIAS IMPRENSA CONTATO

**Bradesco Seguros**

**Seja um profissional certificado pela maior associação de RH do mundo**

A ABRH-Brasil oferece curso ministrado por especialista certificado pela SHRM Aprendizagem System®

SAIBA MAIS

(11) 3138.3420 | certificacao@abrhbrasil.org.br

SIRM ABRH BRASIL

Figura 12 – Banner promocional. Publicado em 20/07/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/08/2015.

ABRH CONGRESSOS E FÓRUNS PESQUISAS RELAÇÕES DO TRABALHO E LEGISLAÇÃO SERVIÇOS E PROJETOS NOTÍCIAS IMPRENSA CONTATO

**CONARH ABRH 2015**  
A ARTE DA GESTÃO DE PESSOAS  
Inovação, inovação e inovação

Venha fazer parte do maior evento de gestão de pessoas da América Latina!

**17 a 20 de agosto**  
Transamerica Expo Center - SP

**A ABRH-BRASIL ESTÁ COMPLETANDO 50 ANOS E QUER COMEMORAR COM VOCÊ.**

Para comemorar esta data tão importante nós preparamos um **valor especial** para o CONARH 2015. Seja congressista para usufruir de todos os benefícios do programa do CONARH!

ASSOCIADOS	NÃO-ASSOCIADOS
R\$ 2.300,00	R\$ 3.920,00

2 inscrições - 20% de desconto para não-associados  
3 inscrições ou mais - 30% de desconto para não-associados  
*\*Promoção válida até 31/07/2015*

Figura 13 – Banner promocional. Publicado em 20/07/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/08/2015.

ABRH CONGRESSOS E FÓRUNS PESQUISAS RELAÇÕES DO TRABALHO E LEGISLAÇÃO SERVIÇOS E PROJETOS NOTÍCIAS IMPRENSA CONTATO

Responsabilidade social Recreação Promoção do esporte

**torneio gol de letra SP 2015**

Realização: **UNION GOL DE LETRA**

**Inscreva sua empresa!**

torneio@goldeletra.org.br  
Tel. 2206-5520 Ramal: 534

Edições em São Paulo e Rio de Janeiro  
com finais no **Morumbi** e no **Maracanã**

Figura 14 – Banner promocional. Publicado em 20/07/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/08/2015.



Outros links contêm uma convocação para o leitor filiar-se à Associação - o *link* Associe-se, que está localizado em posição privilegiada imediatamente abaixo do *banner*, e que conduz aquele que o acessa a interagir com a opção de benefícios, que a interação entre os componentes da rede brasileira de 23 associações pode fornecer. Como é possível ver, o site organiza estratégias que buscam mobilizar um número ampliado de participantes (associados) convocando-os a interagirem com a Associação de diferentes maneiras.

A barra de acesso (figura 15) permite transitar, também, pelas diversas interfaces apresentadas no *site*, permitindo a quem está navegando no site da Associação conhecer a sua história o estilo de gestão, os planos estratégicos definidos a partir dos vínculos internacionais e do sentido de equipe, mas, também, acessar o *link* Relações do Trabalho e Legislação, assinado pelo Comitê RH de Apoio Legislativo (CORHALE)<sup>42</sup> e o *link* Certificação, que conduz a outra *homepage*<sup>43</sup> (Certified Professional e Senior Certified Professional). Esses dois últimos links colocam em evidência uma série de práticas que implicam a formação e regulação da empregabilidade do profissional de Recursos Humanos.



Figura 15 – Excerto da Barra de Ferramentas em 30/11/2015 – Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br>> Acesso em 30/11/2015

<sup>42</sup> Criado em 2008 pela ABRH-SP com apoio da ABRH-Brasil, o CORHALE – Comitê RH de Apoio Legislativo fomenta o debate e a discussão técnica sobre assuntos e propostas que repercutem no âmbito das relações de trabalho e possibilita que os profissionais atuantes na gestão de Recursos Humanos opinem sobre os impactos positivos ou negativos da medida sugerida ou implementada, a fim de influenciar no seu aperfeiçoamento ou inibir a sua implantação. Disponível em <[http://www.abrhbrasil.org.br/cms/relacoes\\_trabalho\\_legislacao/](http://www.abrhbrasil.org.br/cms/relacoes_trabalho_legislacao/)> Acesso em: 15/10/2016.

<sup>43</sup> Ao clicar, o usuário é encaminhado ao *link* de um curso preparatório endereçado a profissionais que buscam realizar a prova de certificação. O curso é válido para as certificações: SHRM-CP (Certified Professional), para profissionais de RH envolvidos na implementação de políticas e estratégias, que fazem a interface com os colaboradores e demais partes interessadas, prestam serviços de RH e realizam funções operacionais; SHRM-SCP (Senior Certified Professional), para profissionais de RH envolvidos com o desenvolvimento de estratégias, influenciadores na comunidade, que analisam métricas de desempenho e alinham estratégias de RH às metas organizacionais. No curso, os participantes adquirem conhecimentos, desenvolvem competências comportamentais e técnicas, o que os deixa mais confiantes para realizarem o exame. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/certificacao/>> Acesso em: 02/11/2016.

Especialmente através deste link a Associação ensina a seus filiados que papéis lhes cabem nas organizações e as competências que se fazem necessárias para exercê-los. Ela ensina, também, quais são os seus direitos e os incita a lerem/interpretarem o mundo do trabalho e a olharem para si próprios a partir de uma série de parâmetros que, se atendidos, lhes permitirão trilhar caminhos e escolhas sem se perderem. No conjunto de links que integram o site da ABRH também é ensinado aos seus filiados que o aprendizado é contínuo para quem almeja pertencer ao (e permanecer no) mundo trabalho.

No segundo agrupamento (figura 16), apresento as seções *Notícias*, *Artigos* e *Enquete*, bem como a seção da *Revista Melhor* e o informativo *Pessoas de ValorRH* (figura 17). Chamo a atenção para esse conjunto de seções, em especial, por apresentarem uma peculiaridade que os "menos atentos" poderão não notar. Falo dos temas publicados nos diferentes artefatos e estrategicamente entrecruzados, sutilmente tecidos e pontuados em momentos distintos. Assim, ao lado do anúncio de premiações está um anúncio de queda de emprego na construção civil e o chamamento a artigo que ensina a lidar com a ansiedade, bem como os resultados de uma enquete realizada em janeiro de 2015, que focaliza questões relacionadas ao envelhecimento ativo como uma forma de reconhecimento dos direitos dos mais velhos à igualdade de oportunidades e de tratamento em todos os aspectos da vida. O mesmo tema foi abordado.

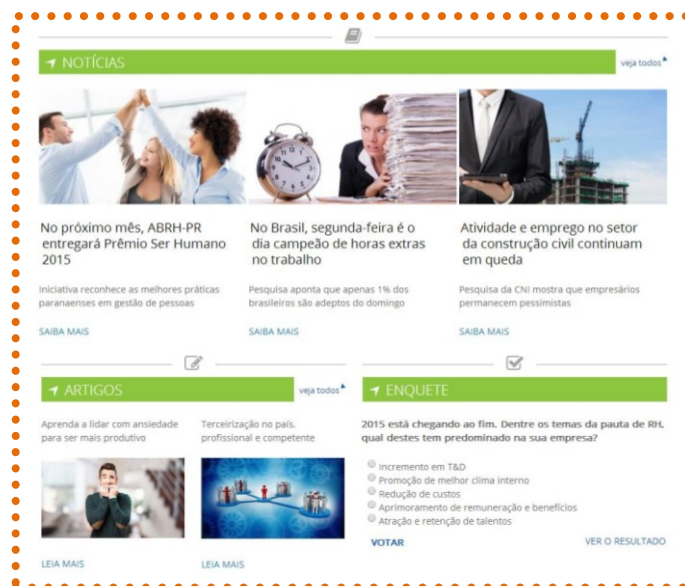


Figura 16 – Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) em 30/11/2015, com destaque nas seções *Notícias*, *Artigos* e *Enquete*. Disponível em: <[www.abrhbrasil.org.br](http://www.abrhbrasil.org.br)> Acesso em 30/11/2015.



Figura 17 – Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) em 30/11/2015, com destaque na *Revista Melhor* e *Pessoas de ValorRH*. Disponível em <[www.abrhbrasil.org.br](http://www.abrhbrasil.org.br)> Acesso em 30/11/2015.

Na seção *Notícias*<sup>44</sup>, no mês de fevereiro, apontando para "a revolução do envelhecimento ativo" e na *Revista Melhor*<sup>45</sup>, por dois meses seguidos (março e abril). Foram publicadas duas matérias sobre este tema na revista, tendo a primeira o mesmo nome da enquete, e a segunda o título "É hora de pensar no envelhecimento". Já o informativo *Pessoas de ValorRH*<sup>46</sup>, questionava: "sua empresa está preparada para envelhecer?". Intencionei com esse breve exercício não discutir se os profissionais estão preparados para a aposentadoria ou se as empresas estão atentas ao envelhecimento da força de trabalho, mas mostrar como são tecidos no site, ou a partir dele, modos de ensinar e de regular as ações dos associados relativamente aos modos desses pensarem/refletirem/agirem no mundo do trabalho ou em relação às suas condições de empregabilidade. Desde 2011, quando a ABRH ampliou a sua rede de informações com o ingresso na *web*; o *site* ABRH-Brasil coloca em circulação informações, orientações, dicas e sugere caminhos a serem escolhidos e apreendidos pelos associados e demais interessados que o acessam ([www.abrhbrasil.org.br](http://www.abrhbrasil.org.br)), ampliando, portanto, suas possibilidades de contato com seus filiados.

<sup>44</sup> Disponível em <[http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/envelhecimento\\_ativo/](http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/envelhecimento_ativo/)> Acesso em: 28/08/2015.

<sup>45</sup> Disponível em <<http://www.revistamelhor.com.br/a-revolucao-do-envelhecimento-ativo/>>; <<http://www.revistamelhor.com.br/e-hora-de-pensar-no-envelhecimento/>> Acesso em: 08/04/2015

<sup>46</sup> Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/wp-content/uploads/2015/07/16-07-2015.pdf>> Acesso em: 28/08/2015.

Como já indiquei anteriormente, argumento, nesta Tese, que o *site* da ABRH opera na produção de uma pedagogia da empregabilidade, ao lado de uma série de outras produções que circulam ou não sob a responsabilidade da ABRH. A Associação reitera constantemente a importância dos aprendizados como uma condição importante para a empregabilidade. Reitera, também, cada vez com maior frequência, que este aprendizado envolve "aprendizados de si" para que se torne possível, como salientou Saraiva (2015, p.65) "a incorporação de novas habilidades, novos valores e novos modos de conduzir-se continuamente". As dicas, os muitos exemplos, os relatos de experiências bem sucedidas ensinam os associados, e também os leitores usuários/as do *site*, sobre quais competências individuais estão sendo requisitadas no desempenho das carreiras e no exercício de liderança na área de gestão de pessoas. E tais propósitos continuam a ser buscados mesmo quando, tal como Saraiva (2015) indicou,

As novas condições de trabalho colocam sob suspeita a noção de carreira, que definitivamente perde sua linearidade. A estrada reta e bem definida que serviria como uma boa metáfora para descrever a vida profissional nas sociedades modernas perde seu poder de representação. A vida profissional agora pode ser representada por **trilhas tortuosas**, que são abertas de modo quase aleatório, com múltiplas bifurcações e com caminhos que por vezes são bloqueados, exigindo o recomeço da caminhada. (Saraiva, 2015, p. 64-65. Grifo meu).

No terceiro e último agrupamento (figura 18), o site apresenta a agenda dos Eventos a serem realizados, bem como indica quais são as Matérias mais lidas, e os Produtos e Serviços disponibilizados. Além disso, lá está uma apresentação exclusiva do CONARH 2016 e dos Vínculos Internacionais que a ABRH mantém e sua página na rede social Facebook.

The image shows a screenshot of the ABRH website homepage. The page is framed by a decorative orange dotted border. It features several sections:

- PRÓXIMOS EVENTOS:** A list of upcoming events, including the 19th Congress of Health of Technicians of Pará (19/11/2015) with the theme 'Inteligência Competitiva - Um processo dinâmico para agilidade, eficiência e eficácia organizacional', and the 20th CONARH (20/11/2015) with the theme 'Tempo de Renascer: SerBH, PoderBH e InovarBH'.
- MATÉRIAS MAIS LIDAS:** A list of popular articles, such as 'Uma outra crise dentro das empresas' and 'Estudo mostra impactos da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro'.
- PRODUTOS E SERVIÇOS:** A section with images and text for 'CONARH 2016' (described as the largest HR event in Latin America) and 'Prêmio Ser Humano' (recognition of ABRH's best HR initiatives).
- Logos and Social Media:** Logos for WFPMA, FIDACH, CRHLP, and ABRH Brasil. There are also buttons for 'ABRH NO FACEBOOK' and 'ABRH BRASIL NO YOUTUBE'.
- Footer:** A blue banner with the text 'Pequena, média ou grande. Seja qual for o tamanho da sua empresa, ela cabe aqui.' and the ABRH logo.

Figura 18 - Excerto da página da Associação Brasileira de Recursos Humanos em 30/11/2015 com destaque nas seções: Próximos eventos (extensão da Agenda) Matérias mais Lidas; seção Produtos e Serviços. Disponível em: <[www.abrhbrasil.org.br](http://www.abrhbrasil.org.br)> Acesso em 30/11/2015.

Cabe salientar, a partir de Castells (2013), que a internet tem um efeito positivo na produção de interações sociais e que, por meio dela, os internautas passam a frequentar um maior número de eventos, a ler mais, a assistir mais filmes, em função das conexões multidirecionais que a conectividade propicia. Ou seja, como o autor (ibid) salienta, a internet é um território privilegiado para promover a exposição a outras fontes de comunicação. Como Canclini (2008) ressaltou, ser internauta significa estar entre milhões de pessoas, mas também ter a possibilidade de ser leitor e espectador, referindo-se o autor (ibid) aos recursos disponibilizados pela internet, que não só alteram, mas possibilitam modos de ver, de ler, de "reunir-se, falar e escrever à distância"(p.54).

Destaco ser o *site* da ABRH um potente marcador social e cultural das propostas da Associação que ele apresenta. Destaco, também, que examinei este site pensando nos modos como ele opera na direção de constituir sujeitos empregáveis e suas subjetividades.

### 3.3. Os procedimentos de pesquisa

Nesta seção, faço algumas reflexões sobre a internet como um artefato cultural do qual me aproximo para realizar a pesquisa. Apresento, na sequência, o caminho metodológico construído para delimitar o *corpus* de análise deste estudo. Quando fiz a opção por pesquisar o *site* da ABRH, precisei, inicialmente, adaptar-me, como nos lembra Fontana (2015, p.24), à "perturbadora fugacidade que envolve tudo o que diz respeito à *internet*", além de evitar sucumbir à tentação de pensar, tal como indicou Vaz (2013, p.190), que na *internet* "tudo está imediatamente na ponta de nossos dedos".

Segundo Fragoso, Recuero e Amaral (2013, p.42), para conduzir uma pesquisa na internet, é preciso atentar para a sua "natureza constantemente mutável e efêmera", sendo essa uma característica bem peculiar do tipo de *site* que examinei, devido à mobilidade de informações e à atualização constante do que está disponibilizado. Isso seria necessário para atender ao propósito a que se destina, ou seja, manter os usuários/as atualizados/as. Lembra-nos Sennett (2015, p.38), ao referir-se à internet, que as "novas tecnologias de comunicação transformaram de maneira irreversível a paisagem das comunicações". Assim, o *site* da ABRH participa desse jogo, mantendo-o diariamente alimentado com informações "mais novas" em detrimento das anteriores. A opção por estudar um *site* implicou também entender que precisaria assumir o papel de internauta/pesquisadora, abandonando, assim, a postura que até então ocupava como espectadora/professora/leitora do *site*.

Portanto, pesquisar a partir da internet sob a inspiração dos Estudos Culturais exige relembrar que, no caminho metodológico a ser constituído, não há um chão firme, sólido, e sim "possíveis maneiras de olhar e não a melhor maneira de olhar" (Bonin, 2009, p.109), o que implica dizer que o caminho escolhido requer abdicar das rotas seguras (Costa e Bujes, 2005, p.7) e fazer escolhas dentre os materiais que integram o *site* examinado. A primeira ação foi mapeá-lo a partir das seções já apresentadas no capítulo anterior, para estabelecer quais os movimentos, os elementos, os comportamentos, os modos de pensamento que circulavam relativamente ao aprimoramento profissional e como era dado destaque aos mesmos. Algumas seções pareceram-me inicialmente ter maior notoriedade, estando entre

essas as que apresentam o Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), devido à dimensão dada ao evento anual, e o Prêmio Ser Humano, por privilegiar pesquisas e estudos de casos. No entanto, o acesso a tais textos no *site* e também no informativo *Pessoas de ValorRH* indicou conterem essas informações bastante resumidas. Também mostravam ser instigantes as ações vinculadas ao projeto ABRH na Praça – projeto social que tem como foco principal promover orientações sobre emprego e carreira relativos às exigências do mercado profissional. Caso minha opção tivesse sido a de investir nesse projeto exigiria investigar a sociedade e suas culturas a partir de uma abordagem inspirada nas etnografias, opção que se mostrou de difícil execução. Merecem ser mencionadas também as seções que focalizam a *Revista Melhor Gestão de Pessoas* (que analisei em minha dissertação de mestrado), o *Informativo Pessoas de ValorRH*, ou ainda, os Programas de Certificação em RH. Estes dois últimos, ao lado de enquetes, notícias e redes sociais, traziam particularidades e formas de lidar com competências profissionais. Porém foi na seção *Artigos*, que encontrei um profícuo campo para discutir o tema que me parecia aflorar das análises que vinha conduzindo no site - a configuração de uma pedagogia da empregabilidade que perpassava as diversas seções do site em exame.

Os artigos disponibilizados mostraram não ser consensuais, divergindo muitos deles nos modos de argumentar sobre questões relacionadas ao emprego e à empregabilidade. Alguns deles servem, nitidamente, a interesses empresariais, outros circulam pelas oportunidades oferecidas no mercado de trabalho caracterizado por sua dinamicidade e instabilidade.

Ao selecionar a seção *Artigos*, meu primeiro investimento implicou a realização de um mapeamento mais geral, que permitisse sintetizar os temas focalizados entre os anos de 2011 e 2015, levando em conta aspectos com os quais o campo dos Recursos Humanos se envolve, estando entre esses, por exemplo: relações no trabalho e legislação; sustentabilidade em negócios; diversidade; educação profissional; carreiras; responsabilidade social; inclusão; e terceirização. Organizei os textos publicados na seção *Artigos*, nos últimos cinco anos, seguindo uma ordem que me pareceu oportuna para visualizar as marcações de empregabilidade. Identifiquei cada artigo por ano, título, nome e credenciais do(s) autor(es) e foco central do texto.

Esse primeiro investimento, que demandou um longo período, pois tratei os artigos um a um, possibilitou algumas leituras *sui generis* sobre, por exemplo, como a seção *Artigos* tem recebido progressivamente mais espaço no *site* da ABRH – em 2011, foram disponibilizados 49 artigos para leitura, enquanto em 2015, o total de artigos foi de 151. Ou ainda, sobre o título do primeiro artigo<sup>47</sup>, *Talentos humanos em vez de Recursos Humanos*, publicado no *site* no mês de março de 2011, cuja intenção estava em deslocar o sentido, sobretudo com relação às denominações de cargos e funções, acionando mudanças semânticas com o intuito de transformar, nesse caso, o *recurso* em *talento*. Transcrevo, a seguir, um breve excerto deste texto que indicam como este aspecto foi focalizado.

Há várias expressões que podem demonstrar o verdadeiro valor que pessoas representam para uma empresa, entre eles, "capital humano", "valores humanos" ou, simplesmente "gente". Não se trata de mais um modismo, ultrapassa a questão semântica, trata-se de dar significado, de elevar o pensamento sobre gente e seu valor. O que achamos mais justo é adjetivar cada pessoa como um "talento" e para distingui-la de outras espécies animais que, também tem algum tipo de inteligência, basta qualificá-la como "humano". Talento não é só sinônimo de genialidade, é também dos diversos tipos de inteligência, da capacidade de pensar, raciocinar, fazer conexões, imaginar, criar, etc. Estas são competências que só a espécie humana tem em maior ou menor grau de desenvolvimento.

Excerto do artigo: *Talentos humanos em vez de Recursos Humanos*. (texto retirado da web em 2013), Artigo de Cícero Domingos Penha, publicado em: 13/03/2011.

Menciono também que, na última publicação<sup>48</sup> examinada, datada de dezembro de 2015, um texto *Se funciona hoje, será obsoleto amanhã* abordava o mesmo tema do artigo anteriormente mencionado, focalizando, no entanto, a partir da crise que o país vinha enfrentado, sendo nele reiterado que *se há poucos anos vivíamos a tal falta de mão de obra, hoje a falta é de talentos*. A expressão talento configurou-se, então, inicialmente, como uma possível temática a ser focalizada, em função dessa integrar com frequência uma discursividade empresarial pautada em um modo de pensar as organizações como setores em competição na economia, o que justificaria, então, uma abordagem centrada na busca por talentos. A partir dos anos 2000 as expressões *talento humano*, *capital humano*, *capital intelectual* passaram a ser

<sup>47</sup> A primeira publicação na seção *Artigos*, recebeu o título: *Talentos humanos em vez de recursos humanos*. Publicada em 13/03/2011. Até o ano de 2013, era possível acessar o *link*: <<http://www.abrhnaional.org.br/component/content/article/12-artigos/16-artigo-1.html>>.

<sup>48</sup> Publicado no dia 17/12/2015 cujo título: *Se funciona hoje, será obsoleto amanhã!* Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/se-funciona-hoje-sera-obsoleto-amanha/>> Acesso em: 18/01/2016. Escrito pelo Director & Partner da Fesa, consultoria de busca e seleção de altos executivos, David Braga.



utilizadas, quando era considerado que as pessoas agregavam um valor para a organização. E este foi um momento em que a *empregabilidade* iniciativa, categorização feita por Garzier (1990), agia sobre as pessoas, sendo essa vista como o reflexo dos investimentos por ela empreendidos e a partir da importância que essas teriam para as organizações.

Verifiquei ainda, nesse recorte temporal, que vinte um textos foram publicados<sup>49</sup> no Informativo Pessoas de ValoRH, antes de serem postados na seção *Artigos* e esses versam sobre diferentes temas, ou seja não seguem uma temática específica. Outra leitura realizada neste mapeamento permitiu-me identificar aspectos referentes à pergunta *quem são os profissionais*<sup>50</sup> que assinam os textos publicados no site da ABRH e como esses se valem de conhecimentos e experiências por eles vividas, para falar a respeito das exigências do mundo do trabalho. Chamou-me atenção, a ênfase atribuída a ações comportamentais, isso é a sugestões *sobre o que fazer, a como se relacionar, a como alcançar a felicidade, a como acreditar em si e reagir, crescer, mudar e melhorar o desempenho*, dentre outros questionamentos associados à garantia da empregabilidade para ser líder dos Recursos Humanos e fazer a gestão de pessoas. E essa explosão de atributos e maneiras de ensinar a ser profissional, me levou a lembrar das palavras de Albuquerque Júnior, (2010), quando diz:

[quem educa] não é apenas aquele que está juridicamente e academicamente habilitado para exercer atividades ligadas à educação quase sempre no sistema constituído pelas instituições de ensino, mas todo aquele que, no seu cotidiano, nas relações que mantém em sociedade, se posiciona como emissor de discursos ou praticante de dadas modalidades de atividades que se propõem a modificar os corpos e as subjetividades das demais pessoas, modelando-as, produzindo marcações emitindo regras para o estar no mundo, o que implica propor um dado uso dos espaços (Albuquerque Júnior, 2010, p.22).

---

<sup>49</sup> Destaco que o primeiro artigo publicado em ambos os artefatos (Jornal O Estado de São Paulo e site ABRH-Brasil) abordava sobre: *O melhor caminho para a terceirização*. Publicado no Informativo Pessoa de ValoRH em: 03/11/2011 e na seção *Artigos* em 16/11/2011. Disponível no site até dezembro de 2014.

<sup>50</sup> A maior parcela de participantes está entre os Diretores de empresas (93), seguida por Advogados (43), Empresários (38), Professores (34), Presidentes de empresas (33), Consultores (32), Gerentes de Recursos Humanos (15), Especialistas (14), *Chief Executive Officer – CEO* (13), Outras profissões (12) como Analista administrativo, escritora, secretário estadual, supervisor, palestrante, Coordenador pedagógico e Coordenador de RH. Com duas participações *Coach* executivo e três profissionais que ministram treinamentos e, não menos significativo (07) Vice-presidentes.

Passei a enxergar os profissionais que assinam os textos como sujeitos autorizados a modificar corpos e subjetividades, uma prática pedagógica exercida e acionada pelas suas *expertises* colocada em operação a partir de pequenos e sintéticos textos. Isso não quer dizer que o conteúdo dos textos apenas coloca o associado/leitor no lugar de um aprendiz que precisa refletir e repensar sobre suas ações, mas também diz respeito a como essa ação os regulam em embates que envolvem relações de poder/saber. Esse peculiar modo de levar para os artigos postados no *site* conhecimentos e experiências organizados em um formato, que ora apresenta alguma teoria e logo a seguir oferece uma solução prática, ora delinea um problema e aponta para a sua solução, é bastante frequente nos textos que examinei. Cabe também referir que o formato dado aos artigos, não obedece a um rigor acadêmico e que estes textos raramente ultrapassam duas páginas. Outra estratégia percebida como frequente, nesta primeira leitura que fiz destes artigos, diz respeito ao modelo de diálogo direto, que o autor busca manter com o associado/leitor: nele predomina uma linguagem coloquial e um diálogo informal que, com frequência, interpela o leitor com uma reflexão sobre suas ações, suas práticas e sobre si mesmo. Para esclarecer o que estou afirmando, apresento três excertos extraídos de artigos intitutados respectivamente: *Seu líder é formal ou moral?*; *Como influenciar positivamente pessoas no trabalho* *Saiba como blindar a sua carreira para as turbulências deste ano.*

[...] Para nos ajudar a identificar de maneira rápida e objetiva, trago algumas características de duas formas de liderança, a formal e a moral. Vamos interpretar alguns pontos da liderança formal. [...]

Excerto do Artigo: *Seu líder é formal ou moral?* (Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/component/12-artigos/577-seu-lider-e-formal-ou-moral.html>> Acesso em: 06/09/2013). Artigo de Alexandre Giacomo, publicado em 30/11/2011.

[...] O grande segredo para influenciar pessoas é conhecer a fundo o que faz, acreditar e aprimorar a forma com que passa este conhecimento para que seja convincente e motivador. São muitos os pontos que levam a pessoa a atingir o estágio de ser um líder e ser referência entre os demais, abaixo me aprofundarei em alguns destes pontos [...]

Excerto do Artigo: *Como influenciar positivamente pessoas no trabalho?* (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/artigos/como-influenciar-positivamente-pessoas-no-trabalho/>> Acesso em: 18/12/2014). Artigo de Ricardo Barbosa, publicado em: 27/04/2014.

[...] Pare e reflita sobre o que faz sentido na sua vida e o que não faz, pois saber o que importa vai ajudar a tomar boas decisões no momento certo. [...]

Excerto do Artigo: *Saiba como blindar a sua carreira para as turbulências deste ano.* (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/saibacomoblindarasua-carreiraparaasturbulenciasdesteano/>> Acesso em: 04/04/2015). Artigo de Christian Barbosa, publicado em 02/02/2015.

Trata-se de uma escrita próxima do que Marín-Díaz (2012) identificou em textos de autoajuda, como salientou a autora (2012, p.19) indicam que "cada vez é mais claro que a preocupação pelo governo de si e dos outros se encontra no âmago da constituição de um campo de saberes, noções, conceitos e práticas relativas à educação e à pedagogia". No caso do site examinado, não se trata de textos que possam ser configurados como intencionalmente pedagógicos, mas que ganham tal conotação a partir do modo como estão estruturados sob um enfoque de regramento, definição e orientação.

Voltando a destacar como fui procedendo ao mapeamento deste conjunto de textos, defini, em uma primeira abordagem, oito direções que me pareceram ser seguidas em alguns textos e que me permitiam agrupá-los. Essas foram: a) oferecer **Orientação profissional**, estando entre esses artigos os que indicavam os requisitos exigidos para se tornar um líder; b) destacar **Equações empresariais**, que se resumiam em fórmulas, como, por exemplo, Liderança Eficaz = Atributos + Resultados, com processos ligados a uma gestão empreendedora; c) fornecer **Conselhos para o RH**, correspondendo ao próprio eixo que definiu a seleção; d) destacar as relações entre **Educação e Trabalho**, estando entre esses os artigos que apontam para a falta de interlocução entre a Academia e as empresas; e) apresentar **Práticas empresariais** e tendências que se caracterizam por descrever experiências e exemplos de sucesso para as empresas; f) dar destaque **a Perguntas**, fornecendo, logo a seguir, respostas; g) apresentar os **Cenários** peculiares a cada período, "dando o tom" das orientações a serem seguidas; h) fornecer Dicas para liderança "bem-sucedida", com apresentação de competências para o alcance de um "bom" desempenho na carreira em destaque.

Procedi, a seguir, a outra tentativa de reagrupamento dos textos, dando destaque, agora, aqueles que tratavam especificamente de sugestões práticas, que

defini como pedagógicas. Atentei, então, para práticas que me pareciam mediar, regular e modificar as visões que as pessoas têm de si mesmas. Para esse investimento, detive-me, especificamente, na categoria que denominara como **Orientação Profissional**, devido à recorrência das dicas, orientações e aconselhamentos incluídos nos textos que eu nela incluía. Este grupo foi integrado por trinta e dois artigos que se voltavam a conduzir o associado/leitor a refletir sobre comportamentos, atitudes e escolhas assertivas, objetivando conduzi-los a investir em si mesmo frente aos desafios do mercado de trabalho globalizado, condição que requer sujeitos flexíveis e empreendedores. A tarefa foi então definir que novos agrupamentos de textos poderia fazer. Um grupo de dez artigos direcionava-se, a incitar o associado/leitor a pensar sobre a relação que mantinha consigo mesmo, e isso se anunciava a partir do uso de expressões, tais como *autodesenvolvimento*, *autoconhecimento*, *autoanálise*, *autorrealização*, *automotivação*, e *autogestão*. Assim, tais textos interpelavam o associado/leitor confrontando-o com a questão *o que você é*, e não mais com a indagação *quem você se tornou*. Isso indicava estar em jogo aspectos relacionados à experiência de si, tal como é possível ver no excerto que destaco a partir do artigo denominado: *Ser feliz ou obter sucesso? Escolha as duas opções!*

Você se sente realizado profissionalmente? É feliz no seu trabalho? Quando você acorda cedo, senta na cama e coloca o pé no chão, o que vem em sua mente em primeiro lugar? Você confia, acredita em si? Se a resposta para a maioria dessas questões for "não", sugiro que você pare agora o que está fazendo e "fuja" para uma autoanálise de tudo o que está acontecendo em sua vida.

Excerto do Artigo: *Ser feliz ou obter sucesso? Escolha as duas opções!* (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/ser-feliz-ou-obter-sucesso-escolha-as-duas-opcoes/>> Acesso em: 10/07/2015). Artigo de Amauri Nóbrega, publicado em 07/05/2015.

Como o excerto mostra, há um chamamento para que o sujeito reflita sobre si, com vistas a proceder a uma *transformação de si*, que lhe permitirá ascender na carreira. E para explicitar o que está em destaque nestes textos que remetem ao exercício das chamadas práticas de si, invoco Larrosa (2011), autor que comenta sobre como se dá o acionamento dessas práticas em ações terapêuticas e escolares. Como o autor (ibid) refere, trata-se de pensar que, ao proceder-se a algum tipo de

relação reflexiva da pessoa consigo mesma – a ação de poder ter uma certa consciência de si e de poder fazer coisas consigo mesmo – torna-se possível definir o 'ser mesmo do humano'. Como Larrosa (ibid) salientou, os termos implicados em ações dessa ordem – aqueles que iniciam com o prefixo auto – estão usualmente articulados normativamente, e se voltam a ensinamentos da *Psicologia Social do Desenvolvimento*, que assume possibilitar essa prática "o desenvolvimento de um sujeito maduro, são ou equilibrado".

Inclui, também, nesta primeira categoria alguns estudos que se aproximam do que Possebon (2016) estudou sobre os processos de *coaching*. Segundo o autor (ibid), estes processos têm se direcionado a ajudar profissionais a estabelecerem metas direcionadas à padronização de comportamentos, que lhes permitam estar alinhados ao mercado e serem felizes. Aliás, em alguns dos artigos que analisei estava explicitamente marcado práticas de *coaching* para o desenvolvimento de sujeitos competentes e empregáveis. A partir do apresentado, defini ser esta uma das categorias focalizadas em minhas análises e que chamo: Refletir sobre si mesmo: ações sobre ações possíveis.

Para compor outro eixo analítico retomei o conjunto de textos da categoria orientações profissionais e verifiquei que mais dezessete artigos eram representativos da pedagogia da empregabilidade, pois direcionava-se, a incitar o associado/leitor a pensar sobre importância de passar-se além das práticas reflexivas, ou seja, o que tais textos propõem é que se transcenda essas experiências de reflexão. Além desse conjunto outros textos participam corroborando com as discussões. Neles configurava-se um forte apelo psicologia social<sup>51</sup> ao evocar conhecer-se para interagir com o outro, sendo acionado nos textos contribuições referentes a inteligência social, emocional e atitudes resilientes, a partir da proposição de que o sujeito desempenha tanto mais quanto melhor estiver adaptado ao seu cargo. Em função disso, elegi este

---

<sup>51</sup> Segundo Furtado, Bock e Teixeira (2002) a Psicologia social é uma parte da psicologia que estuda como as pessoas pensam, influenciam e se relacionam umas com as outras. Surgiu no século XX como uma área de atuação da psicologia para estabelecer uma ponte entre a psicologia e as ciências sociais (sociologia, antropologia, geografia, história, ciência política). Essa área busca estudar as relações interpessoais dedicadas a comunicação; as influências; os conflitos; autoridade; Investiga os fatores psicológicos da vida social, tais como estatuto social; liderança; - estereótipos; Analisa os fatores sociais da Psicologia Humana que envolve a motivação; atitudes; opiniões; etc.

grupo de textos em torno do qual realizei minhas análises que chamo: Transcender competências individuais.

Reafirmo, novamente, que esse discurso está invocado com frequência em artigos divulgados no site da ABRH, que fornecem receitas acerca de como proceder para que se alcance um adequado desenvolvimento dos sujeitos que almejam ter sucesso em suas carreiras ou posicionarem-se em uma condição de empregabilidade. Destaco serem essas competências destinadas a sujeitos de *alta performance*, executivos que almejam alcançar, manter ou ascender na carreira. Converte-se em um modelo de empregabilidade a ser aprendida a um determinado público que estabelece certa influência sobre outros. Nesse caso, difere das competências requisitadas para uma boa empregabilidade como as destacadas por estudos anteriormente citados.

Passo a seguir a invocar alguns argumentos nos quais me apoiei para pensar a condução de minhas análises. Um deles foi enunciado por Lopes e Veiga-Neto (2013, p.10), que alertam sobre o que "significaria situar o pensamento numa dimensão e ir alargando-o ou preenchendo os vazios deixados por aquilo que ainda não foi pensado". Como sugerem os autores (ibid), faz necessário "desterritorializar" o pensamento, no meu caso, afastar-me da posição de professora que se ocupa com o ensino de procedimentos no campo da gestão de pessoas para que seja possível 'estranhar' temas até então corriqueiros ao meu ensino. E essa tarefa envolveu, então, colocar em suspeição alguns de meus ensinamentos, que proliferavam nestes artigos.

Refiro, também, a partir do que foi salientado por Saraiva (2009, p.17) que os objetos de pesquisa que buscamos alcançar em nossos estudos são criações do pesquisador que os elege a partir de determinadas redes de significação tecidas sob inspiração de uma perspectiva teórica; ou, dito de outro modo, esses objetivos são criados a partir de uma determinada compreensão da realidade que aceitamos. Também Ferreira (2015, p.117) dá destaque a esse papel constitutivo que o pesquisador exerce em sua pesquisa, salientando que, "ao decidirmos o que vamos pesquisar e os instrumentos que vamos adotar, estamos permitindo que algumas coisas apareçam e outras não; que determinadas vozes falem e outras fiquem em silêncio". Então, que vozes deixar falar?

O deslocamento que operei em minha forma de ler estes textos envolveu, então, abandonar minha posição de leitora/associada/professora usuária dos textos divulgados pela ABRH e transformar-me em uma analista destes textos, buscando indicar quais conhecimentos da área (ou de outras áreas de saber) neles recebiam destaque; e, além disso indicar quais aprendizagens figuravam como "adequadas" para que os associados/leitores daquela seção, divulgadora de artigos, aprimorassem suas competências profissionais.

Selecionados os trinta e sete textos, minha tarefa passou a ser neles buscar indicar de *que modo* e em *que direções* esses artigos operavam como pedagogias culturais, que ensinavam sobre competências próprias a um gestor, para que esse lidasse ou liderasse competentemente as pessoas<sup>52</sup>.

Assim, centrei minhas análises no que me pareceu ser mais representativo de um modo de lidar com a pedagogia da empregabilidade assumido no *site* ABRH-Brasil, em particular, na seção *Artigos*, considerando quais investimentos acionam modos de pensar e agir para alcançar e/ou desempenhar a liderança das pessoas.

Sintetizando, para desenvolver a análise, delimiti duas categorias analíticas que apresento em duas seções intituladas: a) *Refletir sobre si mesmo, ações sobre ações possíveis* e b) *Transcender competências individuais*. Estas compõem e representam o conjunto de estratégias empresariais pensadas, organizadas e publicadas para capturar a atenção dos que acessam os artigos publicados no site da ABRH, muitos deles motivados pela intenção de encontrar nestes artigos temas e procedimentos que espelhem o que o mercado de trabalho entende hoje como o "caminho" para ser bem-sucedido na carreira de líder focada na gestão das pessoas.

---

<sup>52</sup> Faço essa distinção porque o termo *gestão* vem sendo ensinado nos cursos de Administração que formam profissionais para uma atuação especificamente orientada ao gerenciamento da produção, do desenvolvimento de recursos humanos, das finanças; entre outras, fala-se cada vez mais em gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da produção, gestão do conhecimento, gestão da qualidade, prática que se estende ao ambiente das empresas (Abbud, 2009).

Antes de dar início às análises que empreendi neste estudo, ressalvo que a partir delas não pretendo postular sobre o que deve ser ensinado sobre competências na Academia, ou em qualquer outra instância educativa, incluindo-se entre essas as próprias revistas endereçadas aos sujeitos que lidam com recursos humanos e que se propõem a disseminar competências, habilidades e atitudes, tais como: organização e liderança, criatividade, gosto por desafios, motivação e pró-atividade, entre outras definidas como indispensáveis a um profissional que se dedique a essa área.

Busquei registrar que conhecimentos têm sido mobilizados por uma discursividade econômico-empresarial, que argumento operar como educativa, e como esses têm mobilizado os sujeitos que labutam no campo dos recursos humanos a buscar um "lugar ao sol", metáfora que Gadelha (2015) ressaltou ao referir-se ao conjunto de competências acionadas em muitos dos investimentos feitos em educação nos dias atuais. Como o mesmo autor (ibid) referiu, tal busca que caracterizou os últimos anos do século XX se evidencia em expressões tais como *educação continuada*, ou Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV), utilizadas por autores como Saraiva (2015), Ball (2013), Popkewitz, Olsson e Peterson (2009) e Laval (2004), que registram a importância de continuar-se sempre a aprender. Aliás, esta máxima externa uma condição básica para a empregabilidade. Como salientou Marín-Díaz (2009).

Noções como 'necessidades básicas de aprendizagem', 'aprendizagem permanente', 'sociedade da aprendizagem', 'cidade educativa', 'educação permanente' etc. aparecem com frequência apontando para a necessidade de dispor todos os cenários sociais para que cada indivíduo, sujeito de sua própria aprendizagem, adquira as competências e habilidades necessárias para 'aprender a aprender', e assim, 'aprender a vida toda' (Marín-Díaz, 2012, p. 282).

Como salientou Saraiva (2015) há, nos últimos anos, um recorrente uso de expressões tais como 'aprender a aprender' para marcar-se, notadamente no campo empresarial, que os sujeitos que labutam neste campo necessitam estar em um



permanente processo de aprendizagem, em um permanente processo de investimento em si. E tais investimentos não estão apenas relacionados com a quantidade (valor) de capital que se emprega em negócios ou na aquisição de bens com o fim de obter lucro, mas implicam, também, investimentos do trabalhador em si mesmo, tal como refere López-Ruiz (2004), pois esse passou a ser entendido como um meio de produção, ou seja, como mais um item de equipamento de capital. Para o sociólogo,

[...] a palavra "investimento" talvez seja uma das mais utilizadas e não só, como pode se crer, pelos que trabalham dentro dos departamentos de finanças das corporações transnacionais. Investe-se em um capital para aumentar seus rendimentos, investe-se em ações de tal ou qual companhia ou se investe em fundos de maior ou menor risco. Também se investe, contudo, ao fazer um curso de idiomas, ou uma pós-graduação em administração, investe-se em desenvolver a própria carreira e se investe na amizade ou na relação com os filhos. Tudo ou quase tudo se torna objeto de investimento, algo no que se pode ou, muitas vezes, se deve investir (López-Ruiz, 2004, p. 28).

Então, as expressões *investir* e *investimento* integram discursos que circulam no cotidiano em função da importância que o aprendizado e a carreira tem na vida das pessoas perpassando suas relações de amizade, mas, também, motivando-as a buscar mais informação, inteligência, *expertises* etc. E esses termos têm figurado com frequência nos textos publicados na seção *Artigos*, publicada no site da ABRH, meu foco de análise nesta Tese, como mostro em três excertos a partir desses selecionados: *Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira; Os investimentos para mudar sua carreira; e, Será que é a hora certa de investir em um programa de MBA?* a partir desses selecionados:

Para decidir em investir ou mudar de carreira, analise:

**Quais são meus** principais objetivos?

**Quais razões estão me levando** a considerar essa hipótese?

**Tenho a capacitação necessária** para atuar nessa ou na nova carreira?

**Estou preparado** para lidar com o impacto financeiro que a minha decisão causará?

**Estou pronto** para as mudanças de qualidade de vida que essa decisão refletirá?

**Eu realmente estou ciente** das atribuições que me surgirão e o impacto delas na minha vida, da minha família? [Grifos meus]

Excerto do Artigo: *Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?*

(Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/emtemposdecriseoideal einvestirnacarreiraoumudardecarreira/>> Acesso em: 30/08/2015). Artigo de Noêmia Lucas, publicado em: 28/06/2015.

Todos estão se perguntando: como será que minha empresa lidará com as dificuldades que estão previstas para este ano? Diante desse dilema, vou dizer algo que talvez deixe você estarecido: **deixe de pensar nisso e pense em você.**

A razão é muito simples: pensar no problema não irá resolvê-lo, mas se você mudar sua maneira de olhar a questão e **souber analisar seus pontos fortes** que serão importantes para a organização, verificar aqueles em que pode melhorar, aí sim você tem uma estratégia que será eficiente e eficaz para momentos de extrema ambiguidade. [Grifos meus]

Excerto do Artigo: Os *investimentos para mudar sua carreira*. (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/os-investimentos-para-mudar-sua-carreira/>> Acesso em: 04/04/2015). Artigo de Irene Azevedo, publicado em: 24/02/2014.

No decorrer da trajetória profissional, tendemos a buscar diversos cursos e treinamentos com o objetivo de aprimorar a nossa *performance* profissional e nos manter atualizados com as demandas do mercado. Porém, algumas vezes, tomar a decisão de investir no desenvolvimento profissional envolve fatores que vão além da questão financeira. Este é o caso de decidir se é a hora de fazer um *Master of Business Administration* (MBA).

[...] acredito que tomei a decisão com base em três reflexões que ainda considero essenciais para decidir se é a hora certa **para você** fazer um MBA:

Tenho um tempo de experiência bom como gestor para aproveitar ao máximo a troca durante o curso? (2) Busco desenvolver uma visão sistêmica e mais estratégica dos negócios? (3) Fazer um MBA está alinhado com a minha visão de futuro? **Vai ser um passo importante para eu alcançar o que quero?** [Grifos meus]

Excerto do Artigo: *Será que é a hora certa de investir em um programa de MBA?*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/sera-que-e-a-hora-certa-de-investir-em-um-programa-de-mba/>> Acesso em: 28/08/2014). Artigo de Arthur Diniz, publicado em: 28/06/2014.

Cabe salientar, mais uma vez, que os investimentos em educação permanente não estão esquecidos, nem tampouco deixados de lado, ou estão "fora de moda"; pelo contrário, fazem-se primordiais tais investimentos, pois, como refere Bauman (2009, p. 680), "a ignorância leva à paralisia da vontade". Em entrevista intitulada *Os caminhos da educação: aprender a caminhar sobre areias movediças*, Bauman (2009) salienta que a educação e a aprendizagem, para serem úteis no mundo líquido, têm sido configuradas como devendo ser contínuas, durando, portanto, por toda a vida. Bauman (2009) faz referência ao conteúdo de documentos encaminhados à *Terceira Conferência Internacional de Pesquisa sobre o Trabalho e a Aprendizagem*, nos quais estavam destacados o ponto de vista dos trabalhadores e suas postulações sobre serem o aprendizado e o desenvolvimento importantes para as organizações, sobretudo por razões de eficácia e competitividade (p.677). Na sequência dessa

reflexão, o sociólogo (ibid) chama a para o quanto se tem valorizado nestes tempos líquidos o desenvolvimento de recursos humanos (Human Resources Development) baseados na individualização de competências, direção que tem sido configurada como necessária para o mercado de trabalho.

Como foi apontado anteriormente, os textos examinados endereçam-se à orientação das ações dos associados e leitores da seção *Artigos*, do *site* da ABRH. Para examiná-los considere questões tais como: Quais práticas pedagógicas são por eles acionadas? Sob que condições? Lembrando Larrosa (2011) também considere que muitas vezes está ressaltado que "o importante não é que se aprenda algo exterior, um corpo de conhecimentos, mas que se elabore ou reelabore alguma forma de relação reflexiva do educando consigo mesmo" (p.36).

Para Larrosa (2011, p.38), no vocabulário pedagógico, as palavras, no seu sentido "amplo, indeterminado, heterogêneo e composto pela recontextualização", colocam alguma relação do sujeito consigo mesmo. Para o autor (ibid), isso se externa em "termos de ação, com um verbo reflexivo, exemplos como: conhecer-se, estimar-se, controlar-se, impor-se normas, regular-se, disciplinar-se, etc.". Como o filósofo salienta, é no interior

[...] de certos aparatos de subjetivação que a pessoa humana se fabrica, em relação a termos que designam componentes que estão mais ou menos implícitos naquilo que para nós significa ser humano: ser uma "pessoa", um "sujeito" ou um "eu" (Larrosa, 2011, p.36).

Estendo os estudos desenvolvidos por Larrosa (2011, p.37), que foram desenvolvidos a partir das reflexões de Foucault sobre a "construção e a mediação pedagógica da experiência de si", às análises que conduzi nesta tese, pois esses trazem importantes elementos sobre a importância atribuída ao "exercício de si", entendendo-o como uma prática que permite ao sujeito modificar-se, a partir de sua capacidade individual<sup>53</sup> de fazer escolhas para responder a urgências do mundo atual.

---

<sup>53</sup> Quando faço referência à capacidade individual, em especial ao sujeito ao qual os textos são endereçados – executivos, gestores, diretores dos Recursos Humanos –, pois existe uma linha tênue com outros meios de conduzir esses profissionais a reflexões, refiro-me, em especial, às técnicas de *coaching*. Como refere Possebon (2013, p.16), "a prática de aprendizagem, no *coaching* baseia-se num diálogo, numa conversa entre *coach* e *coachee*, em que o *coach*, mediante a formulação de perguntas e de comentários a partir do que o *coachee* lhe responde, faz com que este se *aperceba* e tome consciência da sua situação atual e se movimente em direção à situação que desejaria estar".

Como ressaltou Marín-Díaz (2009, p.133), também apoiada nos ensinamentos de Foucault (1993), esta experiência é especialmente considerada útil para "definir certas características individuais e produzir um ser em permanente transformação". E a esse respeito cabe ressaltar as palavras pronunciadas pelo filósofo na 1ª Conferência – Berkeley, em outubro de 1980, quando Foucault enfatizou que:

Todas as práticas pelas quais o sujeito é definido e transformado são acompanhadas pela formação de certos tipos de conhecimento [...], por uma variedade de razões, o conhecimento tende a ser organizado em torno de formas e de normas mais ou menos científicas. Há também uma outra razão talvez mais fundamental e mais específica das nossas sociedades. Reside no fato de uma das mais importantes obrigações morais ser, para qualquer sujeito, o conhecer-se a si próprio (Foucault, 1993, 205).

Cabe ainda referir que Foucault (1993) indicou quatro grupos de técnicas que os seres humanos utilizam para entender a si próprios, a partir do estudo que conduziu acerca da sexualidade: (1) tecnologias de produção, que permitem produzir, transformar ou manipular as coisas; (2) tecnologias dos sistemas de signos, que permitem utilizar signos, sentidos, símbolos ou significação; (3) tecnologias de poder, que determinam a conduta dos indivíduos e os submetem a certos fins ou dominação, objetivando o sujeito; (4) tecnologias de si. Trata-se de técnicas que os seres humanos utilizam para entenderem a si próprios e que lhes permitem realizar algum tipo de operação sobre os seus corpos, suas almas, o próprio pensamento, a sua própria conduta, de tal maneira a transformarem-se, a modificarem-se, ou ainda, como salienta o autor, "a agirem num certo estado de perfeição, de felicidade, de pureza, de poder sobrenatural e assim por diante" (Foucault, 1993, p.207).

A esse conjunto, o filósofo chamou de técnicas ou de *tecnologias do eu*, ou seja, essas são técnicas que permitem aos indivíduos efetuarem, com seus próprios meios ou com a ajuda de outros, certo número de operações em seus próprios corpos, almas, pensamentos, condutas e modo de ser, de maneira a transformá-los, com o objetivo de alcançar certo estado de felicidade, pureza, sabedoria, perfeição ou imortalidade (ibid, p.207). Como salientou o autor (ibid), estes quatro tipos de tecnologia dificilmente operam separadamente, apesar de cada uma delas estar associada a certa forma de dominação. Cada uma implica certos modos de treinamento e modificação dos indivíduos, não apenas no sentido óbvio de aquisição de certas habilidades, mas também de aquisição de certas atitudes.

Então, argumento que no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), em particular, na seção *Artigos*, está constituída uma pedagogia da empregabilidade e assumo que os textos publicados mobilizam um campo de ação que ensina o sujeito a refletir sobre si mesmo e sobre o modo de transformar a experiência de si. Isso implica dizer que há mecanismos que operacionalizam as relações do sujeito consigo mesmo e nos quais se constituem ações possíveis sobre o seu "eu". Novamente recorro a Larrosa (2011, p.45) para reforçar meu propósito, ressaltando que os textos acionam "certo repertório de modos de experiência de si, e todo novo membro de uma cultura deve aprender a ser pessoa em alguma das modalidades incluídas nesse repertório", ou seja, próprio da lógica da cultura empresarial. Citando textualmente Larrosa (*ibid*)

A experiência de si, desde a dimensão do dominar-se, não é senão o produto das ações que o indivíduo efetua sobre si mesmo com vistas à sua transformação. E essas ações, por sua vez, dependem de todo um campo de visibilidade, de enunciabilidade e de juízo. (Larrosa, 2011, p.79).

Saliento, então, que nas análises que realizei, me vali dos estudos de Larrosa (2011), Marín-Díaz (2012) e Sennett (2006), entre outros autores, com a finalidade de operar nos excertos dos artigos selecionados, que dizem respeito ao modo como associados e leitores vêm sendo ensinados a fazer escolhas, a agir sobre si mesmos e a transformarem-se para assumir o lugar de profissional contemporâneo e bem-sucedido que a Associação se habilita a realizar.

Ressalto que as considerações que faço a seguir não estão marcadas numa ordem cronológica nem por uma sequência de ideias, e sim a partir da maneira como as "dicas" e aconselhamentos extraídos dos artigos são produzidos e mediados na direção de ampliar as informações sobre como proceder a uma relação reflexiva consigo e suas práticas.

Como já antecipei em parágrafos anteriores, delimitei dois eixos de análise sobre as quais decidi centrar meu estudo. O primeiro é denominado *Refletir sobre si mesmo*, ações sobre ações possíveis; o segundo eixo, *Transcender competências individuais*. A partir dessas dimensões, examino estratégias empresariais pensadas e organizadas sobre temas que espelham em suas pautas o que o mercado de trabalho entende, hoje, como o caminho para ser bem-sucedido.

Argumento que os artigos publicados no site da ABRH acionam uma pedagogia da empregabilidade, na medida em que esses intencionam tanto modificar a relação do sujeito consigo mesmo, quanto levá-los a transcender aquelas competências usualmente definidas como próprias e necessárias ao alcance de um estatuto de gestor. Ou seja, um gestor nos dias atuais precisa passar além do que estava anteriormente posto como competência para esse exercício, pois ele precisa estar sempre a frente, prevendo as reações daqueles que com ele interagem.

#### 4.1. Refletir sobre si mesmo: ações sobre ações possíveis

O primeiro aspecto em torno do qual reuni minhas análises envolve discutir as orientações apresentadas nos artigos publicados no *site* da ABRH. Também participam desse eixo outros excertos extraídos do conjunto de dez textos que compõem essa dimensão analítica por serem esses representativos da empregabilidade que focalizo. Neles estão acionados uma das qualidades destacadas pela discursividade empresarial, que dá destaque o autoconhecimento especialmente quando a intenção é o desenvolvimento de liderança executiva.

Saliento que não estou olhando para o conjunto de excertos extraído do texto publicados na seção em análise como um mero espaço para aprender sobre o autoconhecimento, mas "enquanto produção e mediação da experiência de si" (Larrosa, 2011, p.58). No caso, uma das referências contemporâneas sobre o desenvolvimento de um perfil de liderança que faz o sujeito voltar-se para si e conhecer-se – ou não – naquilo que é enunciado.

Em um desses excertos foi extraído do texto intitulado *100 mil horas de carreira*, em que a autora Eliane Saad<sup>54</sup> dá dicas sobre a importância dos aspirantes a um posto de trabalho refletir detidamente sobre suas aspirações, disposições, talentos e gostos antes de assumirem uma opção profissional. Por este motivo, pondera a autora ao apresentar um conjunto de dicas orientadas à autorreflexão daquele que se encontra em vias de definir sua opção profissional, se faz necessário atentar para o que ela aconselha antes da tomada de qualquer decisão.

---

<sup>54</sup> Atual presidente da ABRH-Brasil.

Diz ela:

Por mais difícil e trabalhoso que seja, **tente ser você aquele que escolhe seu caminho**. Ser escolhido, cair numa trilha porque já está lá, acabar num departamento por falta de opção não é o sonho da vida de ninguém! A batalha por esse sonho começa desde cedo, mas, se você não começou cedo, sempre pode ser hora de tentar um novo início!

[...] O primeiro grupo tem uma grande dose de **certeza do que quer fazer** ou, pelo menos, da área em que quer atuar. Esse grupo muitas vezes é formado por pessoas que cedo na vida têm uma inclinação para alguma profissão, como medicina, odontologia, alguma arte específica, etc. Mesmo tentando, os pais do grupo 1 não conseguem dissuadi-los a mudar. Estão decididos e por ali seguem. Geralmente, sentem-se felizes e realizados. Alguns alcançam mais sucesso financeiro e reputação que outros, mas isso depende de algumas variáveis.

O segundo grupo consegue delimitar alguma área de atuação. São aquelas pessoas que dizem "**acho que quero trabalhar** com engenharia" ou "gostaria de trabalhar numa empresa na área administrativa" ou, ainda, "gosto de vender". Elas têm algum **senso do que querem, mas ainda precisarão trilhar um caminho de descobertas** até encontrar seu lugar.

Já o terceiro grupo, quando questionado, diz "**não faço a menor ideia do que quero fazer**". Diferentemente do que muitas pessoas pensam, o grupo 3 não está em pior situação. Na verdade, não existe melhor ou pior, são apenas situações diferentes. Saber o que não queremos na carreira muitas vezes é tão importante quanto saber o que queremos. [...] Por mais difícil e trabalhoso que seja, tente ser você aquele que escolhe seu caminho. [grifos meus]

Excerto extraído do texto: *100 mil horas de carreira*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/100-mil-horas-de-carreira/>> Acesso em: 08/03/2014). Artigo de Elaine Saad, publicado em: 03/02/2014.

Como se pode ver, a estratégia sugerida no texto inicia pela eliminação de alternativas e possibilidades de ação profissional que desagradam ao sujeito que está em processo de decisão – e ela registra que há diferentes modos de encarar esta situação: alguns trazem consigo convicções e certezas; outros têm ideias vagas acerca de seus interesses; e há aqueles que não têm a menor ideia acerca do que ambicionam fazer. Cumprida esta etapa, a seguinte deve envolver a ampliação do conhecimento das ações implicadas na escolha da atividade profissional ambicionada e, finalmente, a avaliação do prazer sentido frente à possibilidade de posicionar-se em situação semelhante à pretendida. Assim, é possível dizer que o texto sugere que o ato de optar por uma profissão ou posto de trabalho deve ser precedido por uma atividade exploratória prévia, que compreenda, inclusive, consulta àqueles que exercem a profissão ou atividade que corresponda ao campo de atuação pretendido.

É interessante frisar, no entanto, a não referência pela autora do texto a questões relacionadas a oportunidades do mercado de trabalho, restringindo-se ela

apontar para tarefas reflexivas a serem cumpridas pelo candidato antes de ingressar na vida profissional, como se essa fosse a única variável a ser considerada relativamente a tal decisão. Ou seja, o sucesso profissional futuro está nas mãos do próprio sujeito – das reflexões que faz sobre si mesmo, sobre suas habilidades, potencialidades, gostos etc. E essa pode ser considerada uma forma bastante simplista de lidar com as complexas situações relacionadas à atuação profissional em um mercado de trabalho, no qual as oportunidades de ocupação de postos tornaram-se bastante restritas.

Como se pode verificar no excerto apresentado, a autora apresenta diferentes modos de os sujeitos posicionarem-se frente às suas escolhas profissionais. De qualquer forma, segui-las dependerá da reflexão que se faz necessária realizar, quando necessitamos tomar decisões nas quais está implicado o nosso futuro, especialmente, o futuro profissional. O ato de optar por uma carreira bem-sucedida implica uma atividade reflexiva sobre disposições pessoais. Nota-se que o excerto dá destaque ao exercício de autorreflexão associando-o ao alcance do sucesso profissional, que estaria nas mãos do próprio sujeito – mediante as reflexões que faz sobre si mesmo, suas habilidades, potencialidades, gostos, etc.

As orientações apresentadas sugerem ao leitor/aspirante a uma vaga no mercado de trabalho que: *por mais difícil e trabalhoso que seja, tente ser você aquele que escolhe seu caminho*. Ou seja, o artigo define como sendo a atitude primeira a assumir frente a escolha focalizada a reflexão sobre escolhas individuais e 'histórias' particulares. Recorro a Beck (2011) para lembrar que a contemporaneidade confere uma grande importância social e política ao conhecimento e que isso transformou os modos de buscar por oportunidades no mercado de trabalho. E esse seria um dos requisitos exigidos para, tal como considerou Lazzarato (2011, p.30), se poder "intervir não sobre o mercado, mas para o mercado", máxima que tem caracterizado a definição de quais são as formas criativas que permitem, na contemporaneidade, direcionar os profissionais a ambicionarem alcançar um desenvolvimento contínuo, configurado como necessário ao seu desempenho nas organizações.

Ainda em relação ao excerto destacado, cabe ressaltar que mesmo que esse aponte para inúmeras certezas e forneça orientações, nele está destacada a



importância de o sujeito ser 'preparado' para fazer escolhas a partir de um exercício de autorreflexão sobre suas atitudes, valores, disposições, componentes afetivos e emotivos, etc., tal como Larrosa (2011, p.49) salientou ao comentar como se procede neste tipo de propostas, por exemplo, no campo da educação. Também há no texto um 'acento' psicológico', que pode ser entendido como um mecanismo estratégico voltado a direcionar a leitura do mesmo para o tema que a autora colocou em destaque, de modo a 'alinhar' as leituras (e os procedimentos) daqueles que o consultam. É possível aproximar esta forma de argumentos ao que circula na literatura de autoajuda, na medida em que está sugerido no texto, mesmo que não de forma explícita, que o importante é associar a realização pessoal à busca de um posto de trabalho rentável. O texto sugere que pessoas têm suas aspirações realizadas trabalham melhor e geram mais lucro às suas empresas. E esse mesmo argumento circula em outros artigos, tais como os intitulados *Ser feliz ou obter sucesso* e *Viver apenas daquilo que você ama nem sempre é a melhor opção*. Nestes artigos a relação entre investir nas boas escolhas e ser feliz na carreira também requisita do sujeito, que esse se volte para si e busque conhecer-se. Apresento, a seguir, dois excertos retirados destes textos.

[...] **Quando você é feliz, se torna mais criativo, inova muito mais, cria e, assim, produz plenamente.** Com isso, você acabará criando um círculo virtuoso de autodesenvolvimento, pois aparecerão diversas oportunidades de aprendizado. [grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Ser feliz ou obter sucesso*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/serfelizouobtersucessoescolhaasduasopcoes/>> Acesso em: 10/07/2015). Artigo de Amauri Nóbrega, publicado em: 07/05/2015.

**Você não precisa ser igual a esse monte de gente falsamente feliz,** que vende uma imagem de que largou tudo, virou pescador e agora é a pessoa mais realizada do mundo. É importante entender que é muito mais fácil se dedicar a um dom que você já tenha para gerar resultados, pois assim você conquistará seu equilíbrio com mais facilidade.

[...] Leva tempo para as coisas acontecerem e a maior parte das pessoas não tem esse tempo, planejamento e até mesmo dinheiro para tentar viver do que ama. Por isso, **descubra qual é a atividade que você faz bem e que te faz feliz** e, então, use isso para viver em razão daquilo que ama. Entendeu a diferença? [Grifos meus].

Excerto extraído do texto: *Viver apenas daquilo que você ama nem sempre é a melhor opção*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/viverapenasdaquiloquevoceamanemsempraeamelhoropcao/>> Acesso em: 25/07/2015). Artigo de Christian Barbosa, publicado em: 02/02/2015.

Conforme está postulado nestes excertos repleto de certezas e de dicas, o segredo da realização profissional está atrelado ao alcance da realização pessoal. Conforme salienta a autora do artigo, *Crise de sentido versus futuro das organizações* Suzana Falchi (2014), que “o sucesso e a felicidade não deveriam ser procurados, pois são consequências que só acontecem como parte de nossa dedicação a uma causa maior”. Também neste artigo é feito um chamamento ao leitor para que ele se torne responsável por si mesmo, sendo seu sucesso ou o fracasso consequência das suas próprias escolhas.

Portanto as orientações e dicas apresentadas nos excertos que destaquei apontam para como os textos disponibilizados no site da ABRH se direcionam a produzir sujeitos comprometidos com um projeto de carreira, que seja acompanhado de sucesso, mas que permita, também, o alcance da felicidade propiciada pelo exercício de uma atividade com a qual tais sujeitos se identifiquem. E novamente é enfatizado nestes textos que isso requer além de conhecimentos técnicos, habilidades para o exercício profissional ambicionado, que podem ser aquilatadas pelo sujeito através do exercício de práticas de autoconhecimento, uma das práticas valorizadas nos dias de hoje, especialmente quando se fala sobre programas de treinamentos corporativos voltados à formação de lideranças.

A esse respeito Marín-Díaz (2012, p.284) destaca que nem sempre os modos de condução ‘sobre si mesmo’ estão orientados para os indivíduos se produzirem como capitais humanos em permanente competição, mas tão somente para produzirem modos de vida mais felizes em indivíduos que querem simplesmente viver” (p.288). Articulo as considerações feitas pela autora (ibid) sobre estas formas de viver a vida nos dias atuais ao que foi ressaltado nos três textos que referi anteriormente para ressaltar que os artigos indicam aos sujeitos que, ao invés de seguirem uma rota do sucesso (que estaria previamente determinada), busquem ser felizes seja qual for a escolha que façam. Trata-se, como refere a autora (ibid),

[...] de exercícios à (a) identificação e definição de um ‘eu’ próprio, de natureza, e de estabelecer a maneira como esse ‘eu’ se liga a forças superiores; do mesmo modo, de exercícios orientados à (b) autotransformação do indivíduo, e com ele, de suas condutas adquiridas para, finalmente, (c) conseguir algo que reconhecemos e aceitamos como sucesso e/ou felicidade (Marín-Díaz, 2012, p.38).

Vejo, nesses propósitos de identificação do "eu", um conjunto de ações empresariais acionadas para agir sobre o pensamento do sujeito que advêm do mercado. Como destaquei anteriormente, a educação e o trabalho estabeleceram parcerias de muitas ordens, que incluem dimensões econômico-sociais. Este é um processo no qual nos tornamos sujeitos para a competitividade e a empregabilidade, regido pela máxima do encontro da felicidade a partir do sucesso, que no caso que estou focalizando tem a ver com viver em uma condição de empregabilidade, que se instaura quando se está (auto) ajustado às necessidades de mercado.

Para Telma Teixeira, autora do artigo *Assim é (se lhes parece)* chama novamente a atenção dos gestores para a busca de autoconhecimento. Como ela registra, nele está a base para o desenvolvimento humano, mas, também dos relacionamentos e da gestão de pessoas.

Refletir sobre tudo isso pode nos levar a uma angústia ou desilusão, pois sabemos que o **autoconhecimento é a base do desenvolvimento humano**, dos relacionamentos e da gestão de pessoas.

Por outro lado, saber que não nos conhecemos tanto como pensávamos nos leva a uma atitude de não arrogância ao entender que sou também o que pareço ser ao outro, apesar de nem sempre concordar. Também a compreendermos os outros e não julgar que estão sendo injustos por nos verem de formas não coincidentes com a nossa, além da abertura para ouvir outras verdades sobre nós. Assim como as pessoas, "as coisas" também não são o que aparentam ser, há sempre uma distorção entre a realidade e sua representação. O que pensamos às vezes ser a realidade não passa de uma ilusão.

A parábola da caverna escrita por Platão no século IV a.C. ilustra bem esse conceito, pois simboliza o mundo da visão aparente e revela como **o ser humano é prisioneiro estático de percepções, convicções e ações estereotipadas**. Num mundo que reclama certezas, a maioria das verdades é sempre questionável. [Grifos meus].

Excerto extraído do texto: *Assim é (se lhes parece)*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/assim-e-se-lhes-parece/>> Acesso em: 04/04/2015). Artigo de Telma Teixeira, publicado em: 23/03/2015.

Nota-se que Teixeira (2015) destaca a necessidade de se estar aberto à compreensão do outro, sobre a importância de abrir-se à busca de um presumível real significado para as coisas e os sujeitos com os quais lidamos e isso está expresso na evocação ao mito da caverna. O texto destaca também a importância de os sujeitos abrirem-se ao questionamento do que é tomado como verdadeiro, de afastarem-se das ilusões, bem como das percepções estáticas, das convicções e ações estereotipadas.

A seguir passo a examinar um segundo artigo, cujo título indaga: *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?*. Nele a empregabilidade é definida a partir da explicitação de uma série de elementos, sendo, no entanto explicitamente afirmado que o que conta para a empregabilidade são os resultados que se pode trazer para a empresa. E isso já está marcado na interrogação contida no seu título.

**Empregabilidade** é a capacidade de dar resultados na empresa em que **você** trabalha ou venha trabalhar amanhã. Hoje, ocorre a valorização do profissional com diversas experiências, capaz de interagir com diferentes áreas e executar diferentes tarefas: o **multifuncional**, o **polivalente**, o **transdisciplinar** [Grifos meus].

Excerto extraído do texto: *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?*

(Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/empregabilidade-como-esta-sua-capacidade-de-dar-resultados/>> Acesso em: 05/05/2015). Artigo de Hilda Scarcella, publicado em: 16/12/2014.

Assim como nos excertos dos textos anteriores, este também enumera qualidades que devem caracterizar o sujeito empregável – ser polivalente, transdisciplinar e multifuncional. Isso porque o trabalho também se caracteriza por esses mesmos atributos. Além disso, a autora alude a problemáticas que perpassam o mundo do trabalho nos dias atuais – a busca de resultados rápidos associada à necessidade de fazer sempre mais com o menor número de pessoas.

Associo tais considerações ao que tem sido postulado como adaptabilidade, uma qualidade que um profissional que vive nos dias atuais deveria ter como meta a ser alcançada mediante a adoção de práticas que conduzam a "resultados rápidos e diferenciados", sendo essa uma das características apontadas como próprias deste mundo do trabalho líquido e flexível, que foi delineado por Bauman (2001) e Sennett (2006). Apontando para mudanças ocorridas no mundo do trabalho Scarcella (2014) registra-as, tal como se pode ver no excerto a seguir:

[...] Estamos na era do conhecimento, na era *online*, na era da diferenciação, onde os valores e paradigmas mudaram:

De emprego **permanente** para **temporiedade**;

De **padrão rígido** de trabalho para padrão **flexível**;

De **emprego** para toda vida para **empregável** por toda vida;

De **carreira longa numa única empresa** para **carreira sem fronteiras**;

De valorização da **lealdade à chefia** imediata para a valorização de: **desempenho**, do **aprendizado contínuo**, do **empreendedorismo**, da **autoconfiança**, da **capacidade de adaptação**; da **responsabilidade**, da **autogestão**. [Grifos meu]

Excerto extraído do texto: *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/empregabilidade-como-esta-sua-capacidade-de-dar-resultados/>> Acesso em: 05/05/2015). Artigo de Hilda Scarcella, publicado em: 16/12/2014.

Os deslocamentos registrados pela autora marcam alterações de ênfase na forma como as organizações passaram a operar: da busca por permanência passou-se à temporiedade'; de um padrão rígido de organização para um padrão flexível; da valorização do emprego para a busca de tornar-se empregável; da aspiração de seguir uma carreira longa numa única empresa para uma carreira sem fronteiras; de uma postura de lealdade à chefia à valorização de novos conceitos, entre os quais estão os seguintes – 'desempenho', 'aprendizado contínuo', 'empreendedorismo', 'autoconfiança', 'capacidade de adaptação', 'responsabilidade' e 'autogestão'.

Ao caracterizar o contexto do trabalho contemporaneamente, o excerto deste artigo se diferencia do anteriormente comentado, por apontar para as importantes transformações ocorridas nas sociedades. Cabe indicar, que o texto de Scarcella lança, também, uma série de indagações (9 perguntas), que questionam o leitor sobre aspectos que vão sendo ao mesmo tempo delineados no texto como definidores do que seria "uma boa empregabilidade". Aliás, a estratégia que parece organizar a apresentação desses aspectos implica ressaltá-los, mas, ao mesmo tempo, levar o leitor a se indagar sobre o quanto ele leitor atende aos requisitos que estão sendo apresentados. E o leitor vai sendo questionado sobre: sua capacidade de interação com as pessoas; sua disponibilidade para compartilhar o seu saber; sua capacidade de buscar informações para lidar com o desconhecido; sua capacidade de dar o seu melhor em tudo que realiza; a amplitude da visão que possui acerca de toda a cadeia de valor da empresa; sua capacidade de estar focado no seu cliente; sua agilidade de

responder e velocidade de ação no seu dia-a-dia para implementar as demandas que lhe são feitas; sua possibilidade de situar-se como parte da solução ou do problema que afeta sua empresa; sua força, potencialidade, interesse, aptidão, expectativa, metas e limitações para o alcance do autodesenvolvimento.

E a reflexão proposta no texto de Scarcella (2014) se estrutura a partir de um 'rol' de competências profissionais configuradas como possibilitadoras do alcance de sucesso na carreira profissional. São elas: 1) a capacidade de relacionar-se construtiva e produtivamente com os demais, o que exige mente aberta, vontade de compreender e habilidade para alinhar seus interesses com os dos outros; 2) o autoconhecimento sobre potencialidades, interesses, aptidões, expectativas, metas e limitações, configurado como a base para o sucesso e a felicidade por permitir o autodesenvolvimento, o autogerenciamento e o controle da carreira e da vida; 3) o compartilhamento dos saberes, que exige maturidade, coragem, humildade e ausência de egoísmo para que o grupo de trabalho possa crescer junto; 4) a busca de informações que permitam lidar com o desconhecido, que caracteriza uma atitude pró-ativa que envolve correr riscos com responsabilidade, não se atendo, apenas, a observância de ordens; 5) "dar" o melhor de si em tudo que realiza, ou seja, atuar como empresário de si mesmo para transformar suas competências e comportamentos em ações reconhecidas e valorizadas pela empresa, enfim, deixar sua marca nas ações empreendidas; 6) visualizar toda a cadeia de valor da empresa, ou seja, pensar como empresário do seu negócio e não apenas como responsável por uma área, projeto ou serviço do que decorreria a obtenção de mais qualidade, produtividade e competitividade em sua atividade profissional; 7) ser responsável não apenas por si mesmo, mas também pelo sucesso do outro, estar ao lado dele, conhecer e antecipar os desejos; 8) em adaptar-se ao ritmo das mudanças diárias com agilidade e empenho tendo como determinante o desenvolvimento de habilidade como empatia, perante as pessoas e com os processos; 9) fazer parte da solução ou do problema implica em estabelecer, determinar, direcionar o nível de atitude que buscou empreender consigo.

Neste artigo, a autora reiteradamente convoca o leitor a assumir características profissionais decorrentes das mudanças processadas na economia, que estão destacadas no artigo com o uso do vocábulo 'mais'. Assim, os sujeitos precisam ser:

*mais* abertos aos desafios; *mais* informados, *mais* educados, *mais* capacitados; e *mais* informatizados. E essa lista de atitudes é concluída pela seguinte orientação:

[...] que aprendam continuamente e, sobretudo, que tenham abertura e a capacidade de lidar com as mudanças, com as situações de pressão, escassez e ambiguidades [...].

Excerto extraído do texto: *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/empregabilidade-como-esta-sua-capacidade-de-dar-resultados/>> Acesso em: 05/05/2015). Artigo de Hilda Scarcella, publicado em: 16/12/2014.

Frente às recomendações que encerram o artigo de Scarcella, cabe lembrar López-Ruiz (2007, p.276) ressalta que o sentimento de segurança "não vem do emprego e sim da empregabilidade" O que importa, então é a condição de empregabilidade que o sujeito vivencie, tendo então essa passado a ser intimamente conectada à aprendizagem e ao desenvolvimento dos sujeitos, sendo representada como uma constante conquista associada às posições por esses ocupadas. Fazendo discussões nessa mesma direção, Gerzson (2007) ressaltou que a produtividade e a competitividade desencadearam a busca de resultados rápidos, econômicos e produtivos, não só para o mercado, mas para as instituições e o sujeito. Além disso, como comentou essa autora (ibid, p.152), também a educação ao ser inserida no modelo do pensamento neoliberal tem exigido seres criativos, empáticos, flexíveis, polivalentes e capazes de se autocorrigirem e de se autoavaliarem para cumprir as exigências de incorporarem identidades moldáveis e diversificadas, necessárias a um mercado de trabalho cambiante.

Pode-se dizer que, a empregabilidade não se configura apenas como uma característica necessária ao mercado de trabalho, mas que essa se apresenta centralmente em outras instâncias de nossa vida. No campo educacional, por exemplo, como Saraiva (ibid) tem ressaltado, ela se faz presente em uma gama de enunciados, que definem a necessidade de realizarmos aprendizagens ao longo de toda a nossa vida. E essa máxima figura com destaque em diretrizes curriculares, sendo igualmente ressaltada por órgãos reguladores do exercício profissional e por programas de capacitação profissional, que enfatizam a importância da educação continuada para a moldagem das competências técnicas marcadas como

contingentes para o alcance de uma vida profissional promissora como referido anteriormente no primeiro capítulo da tese, quando fiz referência aos métodos tradicionais de ensino não serem suficientes para alcançar objetivos, como salientou Le Botef (2003), pois os métodos ancorados na memorização não atingem as competências desejadas.

Na sequência das orientações, a autora retoma a relação de perguntas feitas ao leitor para conduzi-lo à autorreflexão. Observa-se que as questões ampliam e reforçam as 9 (nove) indagações anteriores e que, através delas, é oferecido um roteiro que, se for seguido, poderá fornecer as competências almejadas para o exercício da liderança e para a conformação de líderes. Como salientou Ball (2013), nos tempos atuais, o sucesso ou o fracasso dependem de se ser ou não empreendedor e, ainda de se ter ou não talento. Aliás, as perguntas "chamam" o leitor à responsabilidade que terá de assumir, caso esteja filiado ao primeiro grupo, definido por Elaine Saad, no artigo referido na p.103, ou seja, o grupo daqueles que "sabem o que querem fazer". E esses seriam os sujeitos capazes de refletir e ter consciência de ser um [dentre tantos] profissional aberto aos novos desafios, que envolvem: identificar seus diferenciais; ter claro, qual investimento pode incrementar suas competências; além de ser um cidadão responsável e comprometido com a sociedade. No excerto, abaixo, transcrevo as outras perguntas formuladas para aqueles que "sabem o que querem fazer".

Você está aberto para novos desafios?

Quais são, hoje, os seus diferenciais competitivos?

O que você está efetivamente fazendo para se atualizar, renovar e manter-se competente?

Você está assumindo o seu papel como um cidadão com consciência e responsabilidade social?

Você está usando todo o seu potencial de realização e concretização?

Você está assumindo o gerenciamento de sua carreira e definindo seu caminho de desenvolvimento?

Você está usando a sua competência de liderança, a qual deve ser adotada por todos, independentemente do cargo ocupado?

Você possui as três bases da empregabilidade: saber pensar (senso crítico), manter-se atualizado e inovar nas práticas?

Excerto extraído do texto: *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/empregabilidade-como-esta-sua-capacidade-de-dar-resultados/>> Acesso em: 05/05/2015). Artigo de Hilda Scarcella, publicado em: 16/12/2014.



Considerações que conduzem aos sujeitos a reflexões constantemente sobre estar, ou não, correspondendo às demandas apontadas como características do meio empresarial. As orientações nos excertos do artigo *Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?* estruturam-se a partir de um rol de competências profissionais configuradas como possibilitadoras do alcance de sucesso na carreira profissional escolhida. Reiteradamente, convoca-se o associado/leitor a assumir características profissionais decorrentes das ações fomentadas por mecanismos que conduzem a refletir sobre a experiência de si. Como destacado por Gerzson (2007), a partir do modelo do pensamento neoliberal, têm-se exigido seres criativos, empáticos, flexíveis, polivalentes e capazes de se autocorrigirem e de se autoavaliarem para cumprir a exigência de incorporar identidades moldáveis e diversificadas, necessárias a um mercado de trabalho cambiante. Ainda cabe lembrar, que nesse modelo de pensamento, o mercado tem operado sob a lógica da produtividade e da lucratividade. Ao incorporar essa lógica, a Associação assume o papel de consultora, condutora, orientadora, enfim, essa se auto-representa como uma entidade preocupada com o sucesso e o acompanhamento do sucesso de seus associados. E nessa direção a Associação se propõe a ser responsável pela atualização e o esclarecimento de seus associados, através das sempre atualizadas informações que disponibiliza em seu *site* e nas outras instâncias a que está afeta.

Promover entendimentos sobre como ser um profissional empregável, nos dias de hoje, envolve inscrever este sujeito em um quadro de possibilidades futuras. Envolve ações que implicam fazer de tempos em tempos uma contabilidade existencial (Bauman, 2008) sobre as competências comportamentais e conhecimentos técnicos que permitem a atualização. E, desse modo, instaura-se um peculiar modo de regular as ações, pensamentos e atitudes dos candidatos à condição de empregabilidade, a partir do que é preconizado pelo mercado de trabalho, que vem exigindo daqueles que dele participam escolhas constantes. Ou seja, como tudo é volátil, incerto e tem curto prazo de validade, consagram-se as exigências para a promoção de investimentos contínuos nos sujeitos que querem manter-se empregáveis, ao lado de mapeamentos das suas capacidades individuais, de modo a tornar os sujeitos mais adaptados ao que o mercado define como “mudanças em curso”, especialmente nesses primeiros 20 anos do século XXI. O sujeito capaz de

refletir e de mostrar-se aberto a novos desafios, que envolvem identificar seus diferenciais, bem como ter claro qual investimento pode incrementar suas competências, além de ser responsável e comprometido consigo corresponderia ao modelo desejável de sujeito empregável.

Nessa direção seleciono dois excertos retirados dos artigos: *Estratégias para o comprometimento e desenvolvimento da automotivação* de autoria de Edna Bedani e *Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?* por Noêmia Lucas que apontam novamente para a importância de os profissionais se adaptarem aos modelos de produtividade empregável delineados pelo mercado do trabalho contemporâneo.

Uma das principais estratégias para promover o comprometimento e a motivação é o **autoconhecimento**. As **pessoas precisam se conhecer**, saber o que gostam, o que as satisfaz, o que as aborrece, qual o seu propósito de vida, qual o significado do trabalho em suas vidas e assim por diante.

O **autoconhecimento** passa pela tomada de consciência sobre os sentimentos no momento em que eles ocorrem, isso leva a um maior autocontrole, que é fundamental para o bem-estar e motivação das pessoas. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Estratégias para o comprometimento e desenvolvimento da automotivação*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/estrategiasparaocomprometimentoedesenvolvimentodaautomotivacao/>> Acesso em: 04/04/2015). Artigo de Edna Bedani, publicado em: 23/02/2015.

**Quanto mais nos conhecemos**, melhores são as decisões que tomamos. É importante sabermos quais são nossos aspectos motivadores, limitadores e fazer uma análise.

**Você é livre para escolher** a carreira que deseja seguir, mas não se esqueça de desempenhar bem o papel escolhido; às vezes, ser você mesmo poderá afastá-lo da carreira que deseja. O bom ator não finge ser um personagem, mas o interpreta com maestria. Ele segue um roteiro. Ele se transforma no personagem. Você também deverá se transformar no ocupante do cargo que deseja.

Tome o leme da sua vida. Assuma que você é o único responsável por aquilo que é, onde está, tem e conquistou. **Todos os que conseguiram o sucesso o perseguiram incansavelmente**. Precisaram se mexer, criar alternativas para garantir que a crise fosse transformada em grandes oportunidades de crescimento, amadurecimento e mudança. Tiveram atitudes inovadoras e perseverança a fim de evitar que ela fosse apenas uma desculpa para desafios e vitórias não alcançadas.

[...] Não acredito em uma fórmula, uma receita para o reconhecimento externo, para a ascensão de uma carreira que não seja o forte investimento no **autoconhecimento**; acredite em si, **invista no seu desenvolvimento** com foco na carreira escolhida, **avalie seus valores, suas crenças** – e liberte-se das que te limitam – e suas expectativas, priorizando aquelas que acredita fazerem mais sentido para a sua vida. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/emtemposdecriseoidealeinvestirnacarreiraoumudardecarreira/>> Acesso em: 30/08/2015). Artigo de Noêmia Lucas, publicado em: 28/07/2015.

Nessa direção, os excertos reiteram à importância do autoconhecimento para que alcançar resultados rápidos e diferenciados, sendo essa uma das características apontadas como próprias do mundo do trabalho. Esse peculiar modo de lembrar que *todos os que conseguiram o sucesso o perseguiram incansavelmente* marca que estabilidade, previsibilidade e longo prazo se fragmentaram, passando-se a requisitar novos investimentos dos sujeitos. Por outro lado, vejo dois aspectos que sistematicamente produzem autorreflexão. O primeiro é reconhecer que se está investindo na carreira, tomando-a como uma oportunidade para o desenvolvimento individual, pois, *quanto mais nos conhecemos*, mais seremos livres[s] para escolher. O segundo aspecto parte das provocações sobre conhecer-se para fazer escolhas, mesmo que temporariamente; por tal motivo, o autoconhecimento é o caminho para alcançar este propósito, que implica também a liberação pelo sujeito de tudo aquilo que pode limitá-lo – crenças, valores expectativas etc.

A empregabilidade do século XXI está fortemente conectada com o autoconhecimento e com os domínios de si, das escolhas e da gestão da carreira, e as práticas pedagógicas postuladas fomentam o exercício de autorreflexão, como destaca no excerto do texto que selecionei intitulado *O que Miguel de Cervantes tem a ensinar sobre gestão de pessoas*. Promove-se o 'autoconhecimento' como um importante requisito para o encontro do caminho profissional bem sucedido. Enfim, registra ser atribuição dos próprios sujeitos refletir constantemente sobre estarem, ou não, correspondendo às demandas feitas pelo mercado de trabalho.

"*Eu sei quem eu sou e quem posso ser, se eu desejar.*" Essa frase ficou em mim. Uma frase até certo ponto óbvia, não incomum. Percebi que era uma frase que trazia muito do que eu acredito e que prego nos processos de orientação de carreiras e até de gestão de pessoas em consultoria de Recursos Humanos. Vivo dizendo que as pessoas devem, **antes de tudo, buscar o autoconhecimento** – saber quais são suas características, quais forças lhe movem, quais são seus valores –, aquilo que norteará sua vida para, só depois, sonhar quem se quer ser no futuro, e desejar isso muito forte. Mas, o que tenho visto, são pessoas que mal se conhecem, tentando ser o que não sabem direito o que seja. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *O que Miguel de Cervantes tem a ensinar sobre gestão de pessoas*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-que-miguel-de-cervantes-tem-a-ensinar-sobre-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 30/08/2014). Artigo de Marcos Vono, publicado em: 04/08/2014.

Segundo Larrosa (2011, p.45), "toda cultura deve transmitir certo repertório de modos de experiência de si, e todo novo membro de uma cultura deve aprender a ser pessoa em alguma das modalidades incluídas nesse repertório". Tomando emprestada do filósofo essa consideração conduz a indicar que a cultura empresarial contemporânea ensina a construir um caminho para o alcance de uma carreira promissora, tal como ficou expresso nos recortes que examinei. Já indiquei neles, há palavras ou expressões-chaves, tais como *autoconhecimento*, *invista no seu desenvolvimento e avalie seus valores, suas crenças*, que estão na ordem da lógica empresarial, para regular os sujeitos com vistas ao sucesso das organizações. Quanto mais proliferam exigências a respeito dos investimentos próprios para definir e normatizar uma carreira, mais se legitima um modo de representar uma empregabilidade que se faz contingente diante das necessidades de um especial modo de ser sujeito empregável no interior de certos aparatos que funcionam como pedagógicos, promovendo a subjetivação dos sujeitos, tal como indicou Larrosa

(2011, p.37) ao focalizar questões referentes à escola. Porém esta moldagem se processa mais efetivamente, como também nos mostrou Larrosa ( ibid) , quando estão em cena as tecnologias do eu e que neste caso incitam ao exercício do conhecer-se. Cabe lembrar, que está em jogo a produção de significados, que como Hall (1997, p.4) ensinou regulam e organizam nossas condutas e nossas práticas.

Então, quanto mais os sujeitos são convocados a se conhecer, mais um conjunto de palavras, expressões e ideias é colocado em circulação, isso requer como salienta Larrosa (2011 p.68), "uma gramática, um vocabulário, uma sintaxe participando dessas práticas de descrição e redescricao de si mesma, que a pessoa se constitui e transforma sua subjetividade". Nessa linha de reflexão os excertos extraídos do texto: *Darwin estava certo; O autoconhecimento na gestão de pessoas e, Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?*. novamente aciona o propósito de o sujeito conhecer-se para que possa conhecer 'a sua realidade' e poder vencer as batalhas, que se presume ocorram no campo das relações de trabalho.

[...] meus queridos leitores, é necessário o **autoconhecimento** que provê ampliação da consciência, ou seja, ampliação da percepção da realidade. A frase do livro *A arte da guerra*, de Sun Tzu, sintetiza de forma magistral a necessidade do autoconhecimento:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. **Se você se conhece**, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá toda batalha. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Darwin estava certo?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/darwin-estava-certo/>> Acesso em: 29/03/2014). Artigo de Irene Azevedo, publicado em: 24/02/2014.

[...] Ao **conhecer a si mesmo**, o líder pode desenvolver o olhar de compreensão para com o outro. Ao perceber suas fraquezas, potencialidades, paixões e talentos, ele consegue enxergar seus liderados com menos julgamento e considerá-los seres em formação.

O **autoconhecimento amplia a nossa capacidade** e o entendimento sobre quem somos e sobre quem lideramos. Com essa visão aguçada, podemos estimular o potencial dos nossos colaboradores e maximizar os resultados da empresa.

Entretanto, em todo processo de autoconhecimento, é preciso um olhar cuidadoso para cada um dos aspectos que enxergamos nessas descobertas. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *O autoconhecimento na gestão de pessoas*.

(Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/oaautoconhecimentona gestaocompessoas/>> Acesso em: 25/11/2015). Artigo de Tatiana Cortês, publicado em: 19/10/2015.

Em um mercado de trabalho disputadíssimo, não basta ter competência, é preciso parecer como tal. Sem esse **alinhamento**, essa preocupação com a sua imagem, conhecimento e atitude, você poderá ter frustrações, desencantos e imaginar que o sucesso não é para todos nós, que não somos dignos de ter uma **vida profissional mais feliz**, mais próspera, com prazer e mais realização. Ter competência é só o ponto de dar a largada. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/emtemosdecriseoidealeinvestirnacarreiraoumudardecareira/>> Acesso em: 30/08/2015). Artigo de Bibiana Teodori, publicado em: 09/07/2015.

Uma das principais ações postuladas nesse processo de conhecer-se, tantas vezes invocado nos textos que compõem o site da ABRH, envolve saber alinhar as competências adquiridas para assumir um cargo, objetivando alcançar a realização profissional. Sennett (2008), ao apresentar um conjunto de situações marcadas pela lógica do que ele considera ser um novo "padrão" de trabalho, destacou questões importantes sobre a dimensão humana do trabalhador. Um dos aspectos referidos pelo sociólogo foi a perda do sentido do trabalho, característica de suas formas flexíveis que se configuraram nas organizações. Em decorrência dessas mudanças, argumentam Hardt e Negri (2003, p.306), que "os empregos são em sua maioria altamente movediços, e envolvem flexibilidade de aptidões". Esses autores (ibidem), mesmo que tenham suas pesquisas em linhas distintas, apontam para terem-se tornado imperativas as exigências de um perfil de trabalhador "multi", novas práticas implicadas com a formação de sujeitos aptos ao desempenho na carreira.

O que está sendo proferido pelos autores dos textos, no qual os excertos foram extraídos é que o processo de autoconhecimento passou a ser um atributo diferenciador de mercado. Além disso, os textos destacam que, aqueles assumem as orientações, não apenas os credenciam as regras do jogo do mundo do trabalho, como colocam em evidência certas verdades que vão ganhando força e produzindo práticas e modos de ser sujeito contemporâneo.

Como venho argumentando, importantes práticas pedagógicas que ensinam os sujeitos a serem competentes em relação à sua empregabilidade estão sendo acionadas nos artigos disponibilizados pela ABRH. Nesse processo, tais pedagogias, agrupadas em torno da empregabilidade, constituindo uma pedagogia da

empregabilidade, regulam a conduta daqueles que as praticam. Como Saraiva (2013) ressaltou, muitas vezes, quando se trata de destacar habilidades ou competências, também se convoca os sujeitos a lidarem com riscos, o que demanda que tais sujeitos estejam muito bem informados sobre eles, assim como acerca das ações que devem empreender para minimizá-los (ibid, p.168). Para Machado (2013, p.70), existe uma oportuna relação entre as experiências com risco, "particularmente acionada na literatura sobre desenvolvimento de recursos humanos nas empresas, associada à oportunidade de ampliação dos horizontes da experiência". Conforme a autora (ibid), a noção de oportunidade adquire valor no meio empresarial por estar vinculada a um novo ordenamento, a partir do qual, de um lado, ocorre uma responsabilização do indivíduo pelos riscos que assume e, de outro, se procede a uma ressignificação da noção de risco como oportunidade.

Porém as ações voltadas para impedir o risco do insucesso e do fracasso, sendo essas muitas vezes associadas a situações em que se fazem promessas de sucesso. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009), as relações sociais são frutos de ditames cada vez mais cambiantes, e o sujeito, nesse contexto, precisa encaixar-se, ser flexível, estar em constante mudança, sendo o único responsável por seu sucesso ou fracasso.

Nessa direção, o artigo *Armadilhas da carreira* destaca a importância de os sujeitos procederem a uma análise mais profunda das oportunidades que lhes são oferecidas relativamente a uma carreira profissional, destacando, ao mesmo tempo, o quanto essa decisão envolve riscos e oportunidades, pois, no ambiente competitivo que prevalece nos dias de hoje, tornou-se muito difícil tomar decisões corretas. Aliás, o título do artigo chama a atenção exatamente para este aspecto – as armadilhas em que se pode cair no momento de decidir por uma carreira ou por um emprego.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, tomar decisões de carreira é um desafio complexo e arriscado. Embora não seja possível garantir quais comportamentos geram maiores chances de sucesso, **sabemos quais deles aumentam os riscos de insucesso ou de fracasso**. Comportamentos que nos colocam de frente com as chamadas "armadilhas de carreiras".

[...] um exemplo que sempre dou de armadilhas de carreira é o **comodismo**. Ocorre quando um profissional está em zona de conforto e não percebe os riscos desta situação.

[...] Há outro comportamento que prejudica muito a carreira de uma pessoa e a coloca em situação de dificuldade: a falta de foco. **Diz respeito a profissionais que não sabem minimamente o que querem** ou para quais funções terão maior chance de sucesso em função de seu interesse, aptidão e experiências. [...] aos profissionais, será preciso **muito investimento** em autoconhecimento. Será necessária uma análise mais profunda das oportunidades e o que elas carregam em riscos e oportunidades. [grifo meu]

Excerto extraído do texto: *Armadilhas da carreira*. (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/armadilhas-de-carreiras/>> Acesso em: 28/08/2014). Artigo de Marcos Vono, publicado em: 15/05/2014.

O autor do artigo faz referência à sua longa experiência em processos seletivos em empresas – e aos principais problemas que neles tem identificado, tanto para empresas, quanto para candidatos a empregos –, é destacada a importância de atentar-se para o 'conhecimento de si', quando no momento da escolha ou da troca de carreira. O texto ressalta a importância de os sujeitos procederem a uma análise mais profunda das oportunidades que lhes são oferecidas relativamente a uma carreira profissional, destacando, ao mesmo tempo, o quanto essa decisão envolve riscos e oportunidades, pois, no ambiente competitivo que prevalece nos dias de hoje, tornou-se muito difícil tomar decisões corretas. Aliás, o título do artigo chama a atenção exatamente para este aspecto – as armadilhas em que se pode cair no momento de decidir por uma carreira ou por um emprego.

E o autor do texto aponta (e comenta sucintamente) três importantes armadilhas para as quais tanto os candidatos que pretendem ser bem sucedidos na busca de um emprego, quanto aqueles que avaliam o ingresso em uma empresa devem atentar: o *comodismo*; a *falta de foco*; e uma *excessiva especialização*. Porém, é importante salientar, que perpassa o texto um duplo endereçamento: ao profissional dos Recursos Humanos, que tem a responsabilidade de recrutar e selecionar o candidato a um emprego ou cargo; e aos sujeitos que se submetem a processos seletivos para a obtenção de empregos ou mudanças de posição na hierarquia das



empresas. As armadilhas apontadas no artigo podem, então, tanto "enredar" os candidatos ao emprego, quanto os responsáveis por selecioná-los, alertando o autor do texto para a necessidade de os processos de seleção/avaliação de candidatos serem realizados por profissionais bem preparados, pois esses podem olhar as necessidades da empresa.

Aqui, então, surgem os alertas quanto às consequências de tomar decisões sobre a carreira em ambiente competitivo e ao risco do insucesso, quando não aliado a determinados modelos de comportamento. Esse modo de regular a conduta dos indivíduos, salienta Saraiva (2013), ocorre mediante convocações aos sujeitos para que saibam lidar com seus próprios riscos, o que requer, segundo a autora, "novas habilidades" (p. 168). Isso demanda que os sujeitos

[...] estejam muito bem informados dos riscos que correm, bem como das ações que devem empreender para minimizar esses riscos. A gestão dos riscos pelos indivíduos coloca o imperativo de sua inserção em uma rede de saberes densa e em permanente transformação (Saraiva, 2013 p. 168-169).

Continuando a leitura deste artigo, cabe ressaltar que nele os profissionais de RH estão sendo ensinados sobre os aspectos que devem considerar ao fazerem tais seleções. Mas, ao mesmo tempo, o texto vai alertando os sujeitos que ambicionam empregar-se a não assumirem determinadas posturas, pois essas podem ser mal compreendidas pelo avaliador. Sobre uma dessas posturas – o comodismo –, assim se pronunciou o autor do texto:

Há outro comportamento que prejudica muito a carreira de uma pessoa e a coloca em situação de dificuldade: a falta de foco. **Diz respeito a profissionais que não sabem minimamente o que querem** ou para quais funções terão **maior chance de sucesso** em função de seu interesse, aptidão e experiências.

O **comodismo** leva a perda de competitividade com o decorrer do tempo. Acontece com aquele indivíduo que está há muitos anos na mesma empresa, fazendo a mesma coisa. **Este tipo de profissional costuma dizer que tem**, por exemplo, **20 anos de experiência**. Quando um entrevistador mais atento analisa a situação, percebe que o candidato tem 1 ano de experiência repetido por 20 anos. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Armadilhas da carreira*. (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/armadilhas-de-carreiras/>> Acesso em: 28/08/2014). Artigo de Marcos Vono, publicado em: 15/05/2014.

E o autor aponta (e comenta sucintamente) três importantes armadilhas para as quais tanto os candidatos que pretendem ser bem sucedidos na busca de um emprego, quanto aqueles que avaliam o ingresso em uma empresa devem atentar: o *comodismo*; a *falta de foco*; e uma *excessiva especialização*. Porém, é importante salientar, que perpassa o texto um duplo endereçamento: ao profissional dos Recursos Humanos, que tem a responsabilidade de recrutar e selecionar o candidato a um emprego ou cargo; e aos sujeitos que se submetem a processos seletivos para a obtenção de empregos ou mudanças de posição na hierarquia das empresas. As armadilhas apontadas no artigo podem, então, tanto "enredar" os candidatos ao emprego, quanto os responsáveis por selecioná-los, alertando o autor do texto para a necessidade de os processos de seleção/avaliação de candidatos serem realizados por profissionais bem preparados, pois esses podem olhar as necessidades da empresa.

Aqui, então, surgem os alertas quanto às consequências de tomar decisões sobre a carreira em ambiente competitivo e ao risco do insucesso, quando não aliado a determinados modelos de comportamento. Esse modo de regular a conduta dos indivíduos, salienta Saraiva (2013), ocorre mediante convocações aos sujeitos para que saibam lidar com seus próprios riscos, o que requer, segundo a autora, "novas habilidades" (p. 168). Isso demanda que os sujeitos

[...] estejam muito bem informados dos riscos que correm, bem como das ações que devem empreender para minimizar esses riscos. A gestão dos riscos pelos indivíduos coloca o imperativo de sua inserção em uma rede de saberes densa e em permanente transformação (Saraiva, 2013 p. 168-169).

Destaco que a palavra-chave desse recorte – *comodismo* – reflete aquilo que Saraiva salienta sobre saber lidar com seus próprios riscos. Aliás, a comodismo, ou o que a literatura do campo da administração chama de zona de conforto, foi constituído para mobilizar os sujeitos a participarem das mudanças em curso no final do século XX, especialmente na passagem da modernidade sólida para a modernidade líquida<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Saraiva e Veiga-Neto (2009), no artigo "Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea", apresentam um quadro comparativo entre Modernidade Sólida e Modernidade Líquida na passagem das palavras-chave: Permanência para Impermanência; Liberalismo para Neoliberalismo; Mercadorias para Competição; Produção para Consumo; Capitalismo industrial para Capitalismo cognitivo; Fábrica para Empresa; Trabalho material para Trabalho imaterial; Vigilância do corpo para Verificação das metas; Equipe para Rede; Temporalidade contínua/linear para Temporalidade pontilhista; Longo prazo para Curto prazo; Futuro para Devir; Administração para Gestão;

Entendo que essa expressão se associa um conjunto de outras palavras tais como mobilidade, adaptação, desacomodação e risco. Esse conjunto de palavras caracteriza a pedagogia da empregabilidade que estou argumentando estar em operação nos textos que examinei, sendo importante destacar que essas são associadas, também, a outras mais, tais como: investir, conhecer-se e escolher. Cabe destacar que neste conjunto de palavras vem sendo desenhadas, ensinadas e partilhadas competências e atitudes, ou atributos comportamentais requisitados e associados a possibilidades de potencializar a carreira profissional e minimizar os riscos do insucesso ou do fracasso.

O comodismo está associado ao risco de insucesso ou fracasso na carreira. Já a adaptação corresponde a uma alternativa de escapar do risco de fracasso. Para Sennett (2006), estão implicados na flexibilidade, que passou a impregnar os processos das organizações contemporâneas. Camozzato e Costa (2013, p.26 ) salientaram que, a cada diferente contexto, há exigências de que a educação seja configurada para dar conta da especificidade que impõe.

OS textos examinados apontam para a urgência de *muito investimento* no desempenho da carreira de gestor de pessoas, bem como para a existência de um conjunto de tecnologias sendo operadas na busca por qualificações, envolvendo essas a constante preocupação com o autodesenvolvimento, o autoconhecimento e a autorregulação, condições configuradas como indispensáveis à competitividade do mercado. Segundo Larrosa (2011, 57), "o ser humano, na medida em que estabelece uma relação reflexiva consigo mesmo, não é senão o resultado dos mecanismos que regulam e mobilizam as ações daqueles que se valem destas orientações". As orientações que integram os artigos analisados nesta tese apresentam modelos desejáveis de ser humano, cidadão e profissional, bem como mostram as direções em que se processam as regulações neles postas em funcionamento. Os artigos orientam e indicam uma determinada direção comum, afinada com "processos de administração da subjetividade", como Rose (1998, p.32) salienta em seus estudos.

Educar os associados da ABRH e os leitores dos artigos que essa Associação disponibiliza para a empregabilidade tal como nos ensinou Larrosa (2011), uma "gramática" para a autointerpretação e para a expressão do eu, que inclui imagens e critérios que definem como avaliar as qualidades e competências. Nesses textos ensinam-se significados específicos sobre o autoconhecimento, ao mesmo tempo em que neles são exercidas ações regulatórias que operam de diferentes modos. Destaco, ainda, que muitas vezes as ações de regulação são pensadas a partir de enquadramentos organizados sob o formato de treinamentos bem delineados e acabados.

Na segunda dimensão analítica passo a focalizar outro conjunto de vinte e um artigos que têm mobilizado os sujeitos a estarem atentos para assumirem mais um dos requisitos configurados como importantes na cultura empresarial contemporânea. Nesse conjunto, selecionei três movimentos que vêm recebendo destaque: a inteligência social, a inteligência emocional e a resiliência.

#### **4.2. Transcender competências individuais**

Esse eixo analítico envolve práticas pedagógicas que têm por premissa ensinar os associado e leitores do site sobre o exercício da conhecer-se, a partir de três dimensões: inteligência social, inteligência emocional e desenvolvimento de resiliência, atributos importantes na transformação da experiência de si. Tal condição é muitas vezes indicada como primordial pelo pensamento empresarial contemporâneo quando pensada para as lideranças. Isso é a capacidade de transcender competências individuais. Segundo Larrosa (2011, p.78), tal capacidade diz respeito à condição de "uma ação [agir] sobre ações possíveis", ou seja, essa diz respeito a algo que afeta (uma ação) e a algo que é afetado (um conjunto de ações) e uma relação entre elas (ibid).

Selecionei excertos de artigos publicados no site da ABRH, nos quais emergem competências comportamentais associadas ao ato de transcender qualidades e carências individuais. Implicada a essa busca de transcendência estão as possibilidades de estabelecimento de relações interpessoais harmônicas no ambiente de trabalho, que poderiam ser alcançadas também através de processos

reflexivos exercidos continuamente sobre os modos de portar-se frente ao outro. Entre os atributos implicados na busca de transcendência estariam o engajamento, a criatividade, a resiliência e a inovação, além da atenção que se faz necessária à compreensão das mudanças operadas no ambiente de trabalho e nos colegas de trabalho.

Nesse conjunto de excertos extraídos dos textos que ora analiso, encontram-se recomendações endereçadas ao estabelecimento de ações que instigam os sujeitos a investirem para além do já sabido. Trata-se, segundo Marín-Díaz (2012, p.92), de interlocuções que têm o "crescimento pessoal e profissional (sucesso) como horizonte de todas as práticas de transformação que os indivíduos deveriam realizar consigo mesmos e com os outros". É todo um conjunto peculiar de ações de autorregulação das condutas daqueles que escolheram participar das normas e regras do jogo que regem o mercado de trabalho. Isso envolve ultrapassar determinadas competências comportamentais, como as evocadas nos estudos de Ferreira (2015), Machado (2013) tais como motivação, eficiência, flexibilidade e criatividade, quando associadas à possibilidade de manutenção da experiência de si.

#### **4.2.1 Habilidades contemporâneas: Inteligência social e inteligência emocional**

Dando continuidade às análises que estou conduzindo sobre esse peculiar modo de aprender sobre empregabilidade focalizo, nesta seção, um segundo agrupamento de artigos que organizei por ter observado a importância conferida a comportamentos associados ao ato de transcender qualidades e carências individuais implicado nas recomendações endereçadas ao estabelecimento de relações interpessoais harmônicas no ambiente de trabalho. E como está posto nos artigos que ora examino isto envolve, por exemplo, exercitar um eficaz controle das emoções em situações de conflito, pensar a partir de valores positivos, adaptar-se a situações que envolvam mudanças de estrutura e organização, ajustar-se a situações de pressão, desenvolver sentimentos empáticos.

Passo, a seguir, a examinar o artigo que leva o título *O poder da inteligência social na liderança*. Neste texto é dada uma enorme importância do que é chamado de

inteligência social<sup>56</sup>, conceito que vem sendo acionado como uma ferramenta interposta para ações e capacidades de liderança. Segundo o autor, *Inteligência social é a capacidade de compreender, interagir e influenciar positivamente as pessoas* e ter inteligência social é uma condição necessária para o exercício de liderança.

[...] A inteligência social é a capacidade de compreender, interagir e **influenciar positivamente as pessoas**. Ela tem como foco a qualidade e harmonia das relações interpessoais e é uma inteligência que se cria na relação com o mundo externo. [...]

A inteligência social **permite expandir a capacidade de entender as pessoas** e, conseqüentemente, melhorar a forma de se relacionar com elas, **podendo criar um clima positivo e de cooperação** em qualquer contexto da nossa vida. Se soubermos compreender nossas próprias emoções e as dos outros, saberemos reagir a situações de forma mais adequada e produtiva. [...]

[...] A essência **da inteligência social é a empatia** e a compreensão das emoções do outro. Com esses princípios é possível construir alicerces para uma convivência mais pacífica e respeitosa, capazes de superar as diferenças e ir além das expectativas.[...]

Excerto extraído do texto: *O poder da inteligência social na liderança*. (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/opoderdainteligenciasocialnalideranca> /> Acesso em: 30/11/2015). Artigo de Eduardo Shinyashiki, publicado em: 25/08/2015.

Possuir inteligência social implica, ainda, saber criar relações com as pessoas, e, para tanto, faz-se necessário: saber ouvir, entender os interlocutores; trabalhar bem em equipe; liderar e lidar com conflitos, além de ser empático. E essas competências permitem a consecução de comunicações eficazes, sendo também aquelas capazes de influenciar positivamente as pessoas e ter inteligência social é uma condição necessária para o exercício de liderança. Possuir inteligência social implica, ainda, saber criar relações com as pessoas, e, para tanto, faz-se necessário: saber ouvir; entender os interlocutores; trabalhar bem em equipe; liderar e lidar com conflitos, além de ser empático. E essas competências permitem a consecução de comunicações eficazes, sendo também aquelas capazes de influenciar positivamente as pessoas, tal como destaca o autor do texto.

Aquele que possui inteligência social deve saber agir sobre outras pessoas, e, para tanto, faz-se necessário ser empático. Aliás, ter empatia, para Bauman (1998,

<sup>56</sup> O conceito de inteligência social foi desenvolvido pelo psicólogo americano Daniel Goleman e corresponde a um modelo para avaliar a liderança baseado em relacionamentos. Ou, ainda, diz respeito a um conjunto de atitudes interpessoais estabelecidas em circuitos neuronais específicos (e sistemas endócrinos relacionados), que inspiram outros a serem eficazes (Goleman; Boyatzis, 2013, p.17).

p.18), relaciona-se com "permutabilidade de pontos de vista"; para Sennett (2015, p.34), implica "mostrar-se atento a outras pessoas". Para Boltanski e Chiapello (2009, p.463), empatia envolve a "capacidade de se por no lugar do outro e de apreciar seus objetivos", o que faz dessa habilidade uma das premissas atuais de sustentação dos grupos sociais. A empatia estaria associada com a habilidade de experiência e de expressar-se ao outro. Associar essa habilidade à capacidade de liderança, que parece figurar como uma grande meta a ser alcançada, exige ter confiança em si mesmo, ser motivado e conhecer-se para lidar com as próprias emoções de forma equilibrada.

É importante referir, também, que o autor do texto, enfatiza que essa forma de inteligência é potencialmente presente no ser humano, sendo por isso importante atentar-se para a necessidade de desenvolvê-la. Como salienta *uma memória saudável exige prática e atenção* como apresentado no excerto extraído do artigo: *O poder do esquecimento e do treinamento*.

[...] Uma memória saudável exige prática e atenção. Não devemos exercitar apenas o nosso corpo, o cérebro também precisa ser treinado para funcionar bem e existem técnicas que ajudam a não esquecer e a manter vivo o que se aprendeu. Storytelling, jogos, exercícios, SMS, lembretes, leitura, entre outros. Além disso, a tecnologia já apresenta novidades: existem diversos tipos de aplicativos móveis, que você acessa do próprio smartphone e tem acesso a desafios, exercícios, games e tarefas, que ajudam a exercitar a mente e as funções cognitivas.

Não existe mais desculpa para não colocar o cérebro para funcionar. [...]. A pessoa que possui conhecimento e domínio das técnicas e exercícios para estimular a memória, ganha agilidade no desenvolvimento de tarefas, maior absorção das informações do dia a dia e tem um maior desenvolvimento do raciocínio lógico.

Excerto extraído do texto: *O poder do esquecimento e o poder do treinamento*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-poder-do-esquecimento-e-o-poder-do-treinamento/>> Acesso em: 30/08/2015). Artigo de Luiz Alexandre Castanha, publicado em: 12/08/2015.

É por meio do conhecimento e do treino, segundo autor desse artigo, que todos nós podemos fortalecer as competências ligadas à inteligência social. Além disso, algumas dessas competências – a comunicação e as capacidades de liderança, de trabalhar em grupo, de gerenciar conflitos – podem tornar-se hábitos comportamentais, sendo cada vez mais utilizadas e aplicadas na realidade.

Ao associar tais competências à capacidade de liderança, que parece figurar como uma grande meta a ser alcançada em todos os artigos que integram este bloco

de análises, o autor destaca que, se um líder não treinar tais competências, também não possibilitará à sua equipe fortalecer-se impedindo, assim, que essa estabeleça uma adequada interação social. Aliás, o autor do artigo ressalta, que "inteligência social e emocional são interdependentes e que para interagir positivamente com o social é preciso ser forte internamente, ter **confiança em si mesmo**, ser **motivado e conhecer e lidar com as próprias emoções** de forma equilibrada". Ao pé da letra, afirmou ele, "a inteligência emocional é saber viver consigo mesmo, já a inteligência social é saber conviver com o outro". Além disso, como o autor também destaca, se os sujeitos desenvolverem todas as habilidades relacionadas a essas formas de inteligência poderão construir alicerces para uma convivência mais pacífica e respeitosa, sendo também capazes de superar as diferenças e ir além das expectativas.

Cabe salientar que o autor assume uma postura "cor-de-rosa", ao focalizar as possibilidades de estabelecimento de positivas relações consigo mesmo e por extensão nas relações interpessoais, caso essas sejam pautadas por seus ensinamentos. No excerto extraído do texto: *Melhor si, mas não o melhor*, assinado pelo mesmo autor, diz ele:

[...]O sucesso reside exatamente aí: **em nossa busca constante por melhorar todos os dias**, mas em relação a nós mesmos e não aos outros. As comparações trazem sentimentos que nos desequilibram, como inferioridade e medo. Na outra ponta, ao se abrir para o grupo, é possível alcançar a felicidade e a sensação de bem-estar por aquilo que é compartilhado, mesmo que, naquele momento, nosso interior esteja balançado.

Excerto extraído do texto: *Melhor sim, mas não o melhor*. (Disponível em <<http://www.abrhnaional.org.br/component/content/article/12-artigos/1006-melhor-sim-mas-nao-o-melhor-.html>> Acesso em: 06/09/2013). Artigo de Eduardo Shinyashiki, publicado em: 21/08/2012.

O sucesso para esse autor reside na busca constante por melhorar todos os dias, uma relação que se faz em um primeiro momento individual. Nessa busca constante de melhorar todos os dias, nas palavras de Sennett (2015, p.20), vejo um alerta sobre como estamos "perdendo as habilidades de cooperação necessárias para o funcionamento de uma sociedade complexa" ao fazer referência à incapacidade das pessoas de lidarem com as diferenças, as desigualdades, os contratos de curto prazo, questões que, segundo o sociólogo (ibid), geram ansiedades em relação ao "outro".



Também dou destaque, pois leva a pensar como essa busca constante de sermos cada vez melhor, torna-se um sutil modo de regular as ações e modos de agir consigo mesmo. Cabe ainda comentar, frente a essas colocações, que o quadro refletido nesses excertos perde nitidez e se configura como uma forma bastante idealizada de representar as relações do sujeito consigo mesmo. Igualmente o artigo *Contratados pelo currículo, demitidos pelas atitudes* e converge na mesma direção em forjar habilidades relacionadas a essa forma de inteligência, ou seja, os sujeitos poderão construir alicerces para uma convivência mais pacífica e respeitosa, sendo também capazes de superar as diferenças e ir além das expectativas.

[...]Mais do que aproveitar a oportunidade para encontrar ou mudar de emprego, é importante que os profissionais brasileiros invistam não só na construção de um bom currículo como também no aprimoramento de suas habilidades comportamentais, já que, mesmo com um contexto tão favorável, as pessoas continuam a ser contratadas por seus currículos e demitidas por suas atitudes.

Se prestarmos a devida atenção à questão, perceberemos que atitudes ruins têm grande relação com a falta de Inteligência social. [...] É importante ressaltar que a IE pode destruir uma carreira. As pessoas com pouca inteligência social têm um autoconhecimento limitado, e aí começa o problema.

Excerto extraído do texto: *Contratado pelo currículo, demitido pelas atitudes*. (Texto retirado da web no ano de 2013). Artigo de Eduardo Ferraz, publicado em: 25/04/2012.

De modo simplista (e ingênuo) vão sendo tecidas formas de conhecer-se frente às solicitadas habilidades de expandir a capacidade de entender a si mesmo e aos outros. Conforme Giddens (2005, p. 73), "somos não o que somos, mas o que fazemos de nós mesmos". Para o autor, não somos sujeitos esvaziados de sentido, e sim, em constante formação, de acordo com as contingências que nos cercam, buscando atribuir consistência às nossas vidas ao "construir/reconstruir um sentido de identidade coerente e satisfatório" (idem). Boltanski e Chiapello (2009, p. 463), ao falarem sobre as relações de líder/liderado, numa perspectiva crítica, argumentam que, quando essa "relação não se estabelece, a comunicação consiste em manipular os atores da empresa", afirmando que a gestão empresarial envolve mandar alguém fazer alguma coisa, legitimando o poder hierárquico. Comentam os autores (2009) que grande parte das pessoas, em vez de se libertar, "foi precarizada, submetida a novas formas de dependência sistêmica, e obrigada a enfrentar com mais solidão exigências

indefinidas, ilimitadas e torturantes de autorrealização e autonomia" (p. 438). Esses autores (ibidem), a partir da leitura de manuais de gestão das empresas, apontaram uma tensão entre a exigência de flexibilidade, que passa a ser requisitada aos sujeitos, e a necessidade de ser "alguém", de estruturar-se como um "eu" dotado de certa especificidade e permanência no tempo. Relativamente à carreira executiva a partir da pesquisa realizada por Boltanski e Chiapello (2009), aquela passou a ser pensada para garantir a satisfação de todos os membros de uma empresa, fossem esses trabalhadores de chão de fábrica ou executivos.

E é nessa direção que Boltanski e Chiapello (2009) advertem que os executivos contemporâneos se transformaram em inspiradores, em *coaches* ou em líderes cuja marca mais destacada é formular visões que façam as pessoas agirem por si mesmas. E isso exige a produção de mecanismos de reciprocidade que as influenciem e conduzam a participar das relações de trocas. Coloca-se em jogo a própria capacidade de encontrar caminhos para sobreviver em um mercado de trabalho que nos informa que empreender sobre nossas escolhas requer saber o caminho que se deseja trilhar, sendo esse um dos motivos pelos quais o autoconhecimento tem se tornado uma meta tão recorrentemente exaltada nos artigos que focalizam as relações empresariais. Pode-se evidenciar que os papéis referidos por Boltanski e Chiapello (2009) para os executivos contemporâneos estão representados nos artigos disponibilizados no *site* da ABRH. Nesses excertos, não apenas a qualidade de se autoconhecer está configurada como importante para alcançar a condição de empregabilidade, estando neles igualmente salientada a importância de se estar disposto a conhecer o outro e de aceitá-lo.

Mas quais lições se podem aprender com esses textos? Uma delas diz respeito à importância que as inteligências social e emocional têm na construção de relacionamentos sólidos, seja na vida profissional ou familiar, e o quanto permitem aos sujeitos transcender suas competências mais individuais. A outra lição refere-se à possibilidade de treinarem-se os sujeitos nas habilidades que caracterizem a chamada inteligência emocional.

Saber usar os pontos fortes, administrar os pontos limitantes e persistir diante de frustrações são atributos que fazem parte das competências de um profissional com **alta Inteligência Emocional**. É importante ressaltar que isso não é importante somente na vida corporativa. Um alto QE nos permite perceber melhor quem somos, estabelecer relacionamentos mais saudáveis com aqueles que nos rodeiam e termos atitudes capazes de tornas nossas vidas muito melhores.

Se prestarmos a devida atenção à questão, perceberemos que atitudes ruins têm grande relação com a falta de inteligência emocional [...]

É importante ressaltar que o baixo QE pode destruir uma carreira. **As pessoas com pouca inteligência emocional têm um autoconhecimento limitado**, e aí começa o problema. [grifo meu]

Excerto extraído do texto: *Contratados pelo currículo, demitidos pelas atitudes*. (Texto retirado da web no ano de 2013). Artigo de Eduardo Ferraz, publicado em: 25/04/2012.

[...] A inteligência social e emocional são interdependentes. Para desenvolver as habilidades sociais é necessário ter uma boa inteligência emocional. Para interagir positivamente com o social é preciso ser forte internamente, ter confiança em si mesmo, ser motivado, conhecer e lidar com as próprias emoções de forma equilibrada. Ao pé da letra, **a inteligência emocional é saber viver consigo mesmo, já a inteligência social é saber conviver com o outro**. [grifo meu]

Excerto Extraído do texto: *O poder da inteligência social na liderança*. (Disponível em <[http://www.abrbrasil.org.br/cms/materias/artigos/opoderdainteligenciasocial\\_nalideranca/](http://www.abrbrasil.org.br/cms/materias/artigos/opoderdainteligenciasocial_nalideranca/)> Acesso em: 30/11/2015). Artigo de Eduardo Shinyashiki, publicado em: 25/08/2015.

Cabe referir, mesmo que brevemente, que o conceito de inteligência emocional ocupa importantes espaços nos textos publicados na seção *Artigos* do site da ABRH, tal como na literatura que focaliza questões relativas à liderança, e a neurociência. Notadamente um campo de conhecimento da psicologia social que interage com o campo da Administração para ensinar ao gestor competências de liderança, mas também que saiba usar as técnicas aprendidas para regular determinado comportamento(s) nos liderados. Ter conhecimentos da neurociência, não apenas possibilita ao líder fazer gestão como também exige ultrapassar fronteiras consolidadas para uma bem sucedida carreira. Faço destaque a três excertos extraídos de diferentes textos e períodos (2013 e 2015) publicados no site da ABRH, que abordam inteligência emocional focalizada pela neurociência social, e da produtividade quando acoplada ao ambiente empresarial.

Cabe também destacar que nos últimos anos, pesquisas em neurociência<sup>57</sup>, mais especificamente na denominada neurociência social, focalizam o que ocorre no cérebro quando as pessoas interagem com o propósito de "revelar verdades novas e sutis sobre aquilo que torna bom um líder" (Boyatzis & Goleman, 2011, p.20). A principal descoberta, segundo esses autores, "é que certos gestos de um líder – exibir empatia e sintonia com o humor dos outros – literalmente afetam a química do cérebro, dele e de seus seguidores".

Cabe referir, mesmo que brevemente, que tais buscas se inscrevem em uma tendência que Rose (2013) salienta estar caracterizando o século XXI, que ele refere ser o século biotécnico. Nessa tendência, as explicações sobre o que sucede com os sujeitos passam a ser buscadas em achados médicos, que prometem curar todos os tipos de doenças e aflições que afetam a vida humana. Vale registrar, no entanto, serem ainda poucos os artigos colocados em circulação no *site* da ABRH que focalizam essa tendência, sendo esse um dos motivos que me levam a não focalizá-los mais detidamente.

E isso os levou a considerar que, caso estejam certos, uma boa saída para o indivíduo virar um líder melhor seria achar contextos autênticos nos quais fosse possível "aprender comportamentos sociais capazes de reforçar os circuitos sociais do cérebro" (ibidem). Assim, esses autores buscam assentar sua nova definição de inteligência em uma base biológica (nos chamados neurônios-espelho, células fusiformes e osciladores), que atuaria em comportamentos práticos, socialmente inteligentes, e que poderia reforçar o vínculo neural entre o líder e seus seguidores. Nessa direção o excerto extraído do texto *Seja um bom líder com ajuda da neurociência*, não apenas corrobora com as pesquisas desse campo de estudo, como também vem sendo acionado como um peculiar modo de mediar, regular e modificar práticas para liderança, ou ainda no excerto extraído do artigo *O desafio de formar líderes na educação*.

---

<sup>57</sup> Trata-se, por exemplo, de estudos desenvolvidos sobre os chamados neurônios espelho, que foram descobertos por neurocientistas italianos enquanto monitoravam uma célula no cérebro de um macaco. (Disponível em <<http://hbrbr.uol.com.br/inteligencia-social-e-a-biologia-da-lideranca/>> Acesso em: 20/11/2016).

Todos podem ser líderes. Essa é uma frase cada vez mais corriqueira no mundo corporativo. O que poucas pessoas sabem, ou falam, é que a ciência também pode ser uma importante aliada na arte de liderar e gerir uma equipe ou organização. Mais especificamente, as técnicas da neurociência podem e devem ser aplicadas à liderança.

É cientificamente comprovado que é possível trabalhar áreas específicas do cérebro que, quando desenvolvidas, fazem com que as pessoas sejam boas líderes. Isso porque, cada comportamento pessoal aciona uma área específica do cérebro. Ao estimular as zonas corretas, é possível desenvolver características que podem ser fundamentais para liderar com eficiência.

Excerto extraído do texto: *Seja um bom líder com ajuda da neurociência*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/seja-um-bom-lider-com-ajuda-da-neurociencia/>> Acesso em: 26/01/2016). Artigo de Arthur Diniz, publicado em: 04/12/2015.

[...]. É preciso que os diretores, coordenadores e outros gestores da educação vejam com muito senso de urgência esse desafio. Em primeiro lugar, é preciso que invistam em si próprios como gestores, buscando novas informações, requalificando-se e aprimorando-se. Isso significa que aqueles que ocupam hoje cargos de gestão precisam ver a si mesmos como profissionais em desenvolvimento – e não como antigos líderes prontos e acabados.

Excerto extraído do texto: *O desafio de formar líderes na educação*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-desafio-de-formar-lideres-na-educacao/>> Acesso em: 06/09/2013). Artigo de Antônio Carlos Musa Junior, publicado em: 16/12/2011.

Recorro as considerações de Boltanski e Chiapello (2009), a partir de seus estudos sobre manuais de gestão que caberia aos líderes dos grupos, setores ou corporações realizar o papel educativo de ensinar sobre as relações sociais, bem como de estimular relacionamentos mais saudáveis com aqueles que nos rodeiam, o que é tomado como um mote para o alcance de empatia.

Outro artigo analisado, nessa seção, cujo título é *O papel do líder educador na gestão* aborda problemáticas relacionadas ao convívio de funcionários que pertencem a diferentes faixas etárias em uma empresa. A autora promete examinar conflitos de gerações, mas ao longo do texto acaba se transformando em um conjunto de orientações sobre a importância de desenvolver-se a habilidade de ‘gerir as emoções’ e, também, as possíveis turbulências que ocorrem na rotina do trabalho diário. Mesmo que esteja em pauta o estabelecimento de relações interpessoais harmônicas, como uma condição capaz de favorecer a empregabilidade dos sujeitos e o bom

funcionamento de uma empresa. Como adverte a autora do artigo *Crise de sentido versus futuro das organizações*

[...]. É preciso que os diretores, coordenadores e outros gestores da educação vejam com muito senso de urgência esse desafio. Em primeiro lugar, é preciso que invistam em si próprios como gestores, buscando novas informações, requalificando-se e aprimorando-se. Isso significa que aqueles que ocupam hoje cargos de gestão precisam ver a si mesmos como profissionais em desenvolvimento – e não como antigos líderes prontos e acabados.

Excerto extraído do texto: *Crise de sentido versus futuro das organizações*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-desafio-de-formar-lideres-na-educacao/>> Acesso em: 29/03/2014). Artigo de Suzana Falchi, publicado em: 22/01/2014.

A importância de a empresa possuir lideranças hábeis e capacitadas a conduzir as novas gerações – representadas a partir da invocação de um perfil dinâmico, conectado, aberto a mudanças e à possibilidade de correr riscos, bem como à possibilidade de enfrentar novos caminhos de forma independente no mercado de trabalho. Ou seja, o que está em pauta, não é apenas conflito de gerações, mas sobre a possibilidade dos sujeitos transcenderem competências de modo a alcançarem que está configurado como necessário para a manutenção da empregabilidade. Mais ainda, eles devem ser conduzidos em tal processo por líderes competentes. Como a autora salienta:

Um líder **competente emocionalmente** possui duas crenças [a de que precisa] determinantes que permeiam suas ações: ter liberdade emocional e [a de que é necessário] assumir responsabilidade por si. Um relacionamento sadio só é possível quando o time é livre para dizer e sentir o que quiser e entendendo que cada um é totalmente responsável pelos seus comportamentos.[...]

**Este líder faz** os membros do time se sentirem aceitos, queridos e competentes no trabalho, necessidades indispensáveis que fazem as pessoas se sentirem em área segura e confortável, com seu status garantido na equipe. É provável que os sentimentos de inveja, ciúme, inseguranças, angústia, entre outros, tenderão a diminuir e a confiança e cooperação se instalarão no ambiente de trabalho. [grifo meu]

Excerto extraído do texto: *O papel do líder educador na gestão de conflitos*. (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/opapelodolidereducadornagestaodeconflitos/>> Acesso em: 30/11/2015). Artigo de Vera Martins, publicado em: 31/08/2015.

A autora acrescenta que o estabelecimento de um relacionamento sadio só é possível, *quando o time é livre para dizer e sentir o que quiser*, entendendo ela que

"cada um é totalmente responsável pelos seus comportamentos". Por outro lado, a autora também assinala a responsabilidade que um líder tem relativamente ao estabelecimento de boas relações interpessoais entre os membros de sua equipe, cabendo a ele fazê-los sentirem-se aceitos, queridos e competentes para o trabalho e seguros, relativamente ao seu status na equipe. No texto estão então definidas competências que cabem ao líder, mas, também, comportamentos que esse deve evitar, notadamente quando ocorrem situações de conflito na equipe. E esses estão apresentados em uma linguagem bastante coloquial:

Mas o texto também relaciona ações que podem conduzir à resolução dos conflitos e que se resumem a: estabelecer uma "comunicação assertiva, generosa e calma entre o gestor" e o seu grupo (que a autora refere ser um time), de modo a possibilitar o alinhamento das expectativas de ambos; propiciar *feedbacks* positivos; fazer prevalecer a razão nas relações profissionais. E, no texto, além de serem enunciadas mais outras competências que devem ser cultivadas – ser flexível e aberto a mudanças, por exemplo –, são listados comportamentos a serem evitados e prescrições acerca de como gerir os conflitos que possam ocorrer. Assim, também neste texto, ensinam-se aos sujeitos sobre a importância deles transcenderem posturas individualistas para tornar possível atender para e ter cuidado com os outros, que nesse caso específico, são os funcionários da empresa referidos como liderados.

Como podemos observar, a inteligência emocional continua sendo um fator fundamental para o sucesso de um profissional seja ele líder ou não. O que está em jogo são os modos de gerir os relacionamentos e como esses podem permitir o fortalecimento da empresa. Acrescenta-se que o estabelecimento de um relacionamento sadio só é possível quando cada um é totalmente responsável pelos seus comportamentos. Por outro lado, também se assinala a responsabilidade que um líder tem no estabelecimento de boas relações entre os membros de sua equipe, cabendo-lhe fazê-los sentir-se aceitos, queridos e competentes para o trabalho e seguros relativamente ao seu status na equipe.

Como refere Veyne (2008, p167), o "que é tido por verdadeiro se faz obedecer". Isso significa que, no mundo corporativo, o principal capital se tornou intelectual - a capacidade de investir para conhecer-se, mesmo que não existam

fórmulas prontas. Ensina-se sobre a importância de transcender posturas individuais, que influem na vida emocional, mesmo que episodicamente. Cabe ainda nesse investimento a possibilidade de serem acionados novos aprendizados, tal como foi postulado em excertos anteriores que focalizaram a noção de inteligência emocional. No excerto extraído do artigo *Você tem inteligência emocional?* Convoca-se novamente o associado/leitor desse site a encontrar resposta a pergunta. Esse modo de indagar aciona um modo de regulação desses sujeitos ao ser reiteradamente questionado conjunto de dizeres sobre *prestar mais atenção "em quem você é e o que quer"*.

É possível trabalhar a Inteligência Emocional no seu dia a dia. A primeira coisa para se preocupar é se **autoconhecer**. Como lidar com os outros se não nos conhecemos? Passe a **prestar mais atenção "em quem você é e o que quer"**. Avalie situações em que houve, por exemplo, más decisões, e repense quais atitudes seriam tomadas se fosse hoje.

[...] uma atitude de estar aberto a essa demanda. É preciso que os diretores, coordenadores e outros gestores da educação vejam com muito senso de urgência esse desafio. Em primeiro lugar, **é preciso que invistam em si próprios como gestores**, buscando novas informações, requalificando-se e aprimorando-se. Isso significa que aqueles que ocupam hoje cargos de gestão precisam ver a si mesmos como profissionais em desenvolvimento – e não como antigos líderes prontos e acabados. [Grifos meus]

Excerto extraído do texto: *Você tem inteligência emocional?* (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/voce-tem-inteligencia-emocional/>> Acesso em 18/12/2014). Artigo de Marcelo Cardoso, publicado em: 29/10/2014.

É importante frisar que esses excertos não invocam nenhuma teorização mais consistente para dar suporte ao que nele está afirmado, assumindo, no entanto, explicações que remetem a uma dimensão mais psicológica, tratada de forma muito simplista. Aliás, como Veiga-Neto e Lopes (2010) ressaltaram, o campo da psicologia tem sido invocado por uma infinidade de pessoas (estando entre estas os consultores de empresas, por exemplo) para tudo explicar, tudo justificar; enfim, para dar conta da imensa e intrincada complexidade que é a vida - o que aqui diz respeito à vida nas empresas. Então, ao investir-se nas lideranças ensinando-lhes modos de pensar sobre si, igualmente vem sendo acionados modo de regulação dos sujeitos (líderes e liderados) ao ser salientada a importância de eles valorizarem as relações sociais.

Também, cabe salientar que o caráter constitutivo desse conjunto de excertos tem se mostrado produtivo para a promoção das relações interpessoais. Através do



que está postulado, os líderes são convocados a gerenciar a vida cognitiva de seus liderados – a ensiná-los a pensar – mas, também, a influir em sua vida emocional, aludindo a autora, mesmo que episodicamente, à possibilidade de serem acionadas nessas ações interativas "conexões cerebrais", que habilitam a novos aprendizados, tal como foi postulado no texto anteriormente analisado<sup>58</sup> que focalizou a noção de inteligência emocional. Ao finalizar este texto, sua autora se vale de mensagens positivas, conclamando seus/suas leitores/as a atentarem para valores que incluam visões de futuro e, salientando, ainda, a importância de que o "time" – o grupo de liderados – seja educado por seu líder para alcançar autonomia com responsabilidade.

Na próxima subseção debruço-me sobre o terceiro movimento em destaque nesse eixo analítico, ou seja, a resiliência, palavra da moda no management internacional, isto é, uma forma contemporânea de suprimir a expressão cunhada no final do século passado conhecida como a capacidade de superar.

#### 4.2.2 Os ensinamentos sobre resiliência

Considerada uma habilidade importante, a resiliência vem sendo acionada como uma vantagem competitiva no ambiente de trabalho, isso porque as empresas a enxergam como um diferencial, por entenderem que o sujeito, "quanto mais for resiliente", maior valor terá para o mercado. Ou seja, saber lidar e gerenciar as dificuldades que aparecem no decorrer das atividades a serem desempenhadas, saber lidar com os imprevistos, saber resistir às pressões e manter o equilíbrio emocional fazem do profissional resiliente um sujeito com diferencial de mercado, o que parece invocar transformação. Quais investimentos devem ser acionados para potencializar essa habilidade? A esse respeito, o excerto do artigo *Em tempos de crise, fortaleça a resiliência para manter seu emprego* ações a serem assumidas.

---

<sup>58</sup> Faço referência ao Artigo de Eduardo Shinyashiki, *O poder da Inteligência social na liderança*.

Desenvolver a resiliência é fundamental para enfrentar os desafios pessoais e também os profissionais. No mundo corporativo, principalmente em tempos de crise como o que estamos enfrentando, a pressão por resultados é enorme. Por isso, **quanto mais resiliente for o profissional, maior será sua vantagem competitiva** e maior será sua capacidade de lidar com essas adversidades. [Grifos meus]

[...] foque no futuro; olhe para frente e não se prenda ao passado, mantenha-se motivado; lute por seus sonhos e objetivos; invista em relacionamentos, pois esses são uma grande fonte de apoio e de encorajamento, fique atento às suas necessidades; cuide da mente, do corpo e da sua saúde; e não permita que emoções negativas o controlem, evitando colocar defeito nas coisas.

Excerto extraído do texto: *Em tempos de crise, fortaleça a resiliência para manter seu emprego*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/em-tempos-de-crise-fortaleca-a-resiliencia-para-manter-seu-emprego/>> Acesso em 30/08/2015). Artigo de Bibiana Teodori, publicado em 09/07/2015.

A ênfase na resiliência como qualidade, seja ela atribuída a um sujeito/empregado, a uma grande corporação ou a uma empresa, soma-se às habilidades convencionadas como importantes na empregabilidade na própria cultura empresarial. Possuir essa habilidade passou a ser primordial às empresas, pois, como comenta a autora, *empresas resilientes podem treinar seus funcionários para que se tornem também resilientes*, visto que a característica envolve comportamentos, emoções e atitudes que podem ser aprendidas e desenvolvidas. De qualquer forma, a maneira de lidar com essa característica pode contribuir para aumentar ou para diminuir o nível de resiliência dos sujeitos.

Destaco que o conceito de resiliência transita em outros textos<sup>59</sup> publicados na

<sup>59</sup> DUTRA, Eliana. **Nuvens negras no horizonte** – O que o CEO deve fazer? Publicado em 20/10/2014. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/nuvens-negras-no-horizonte-o-que-o-ceo-deve-fazer/>> Acesso em: 18/12/2014).

BARBOSA, Ricardo. **Oito características de um gestor de sucesso**. Publicado em: 27/06/2014. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/oito-caracteristicas-de-um-gestor-de-sucesso/>> Acesso em: 18/12/2014).

FALCHI, Suzana. **Crise de sentido versus futuro das organizações**. Publicado em: 22/01/2014. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/crise-de-sentido-versus-futuro-das-organizacaoes/>> Acesso em: 29/03/2014).

MAGGIERI, Renato. **O paradigma da estabilidade**. Publicado em: 13/09/2013. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-paradigma-da-estabilidade/>> Acesso em: 08/12/2013).

AQUINO, Simoni. **Mercado consumidor x mercado de trabalho**. Publicado em: 13/06/2013. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/mercado-consumidor-x-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 06/09/2013).

seção *Artigos*, fazendo-se presentes como um recurso pedagógico que constrói e medeia a relação do sujeito consigo mesmo, possibilitando-lhe realizar certas operações sobre si. Isso requer estar atento às mudanças, e desenvolver a capacidade de antecipar eventos e mudanças com resiliência requer mobilizar-se internamente.

O excerto do artigo *Se funciona hoje, será obsoleto amanhã!* confere a mesma direção que o anterior e dá destaque aos fatores que trouxeram as empresas e os profissionais até os dias de hoje, os quais não serão os mesmos que determinarão o ritmo nos próximos anos. Ressalta que os empregos, hoje, são para aqueles que se prepararam e possuem competências ajustadas à empregabilidade. Proliferam modos de pensar e agir sobre quais competências se fazem necessárias para potencializar a empregabilidade. O que dá destaque a esse excerto diz respeito ao importante investimento a ser considerado e aprimorado.

Tomada de decisão, comunicação assertiva, análise dos números, visão estratégica, **resiliência**, foco em resultado, atuação em equipe e delegação são algumas das competências que sempre foram necessárias, mas que agora são extremamente importantes. Cabe aos líderes dar clareza aos processos de mudança, de reestruturação e de nova rota. Sem a transparência da comunicação, torna-se inviável o engajamento de quem levará a empresa a novos patamares. Por mais tecnológica que seja uma organização, é através das pessoas que se obtém o resultado final.

Excerto extraído do texto: *Se funciona hoje, será obsoleto amanhã*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/se-funciona-hoje-sera-obsoleto-amanha/>> Acesso em: 18/01/2016). Artigo de David Braga, publicado em: 17/12/2015.

Nessa mesma direção, os excertos que seleciono dos artigos *Apertem os cintos: sua profissão vai sumir* e *Crise de sentido versus futuro das organizações*, assim como os demais, utiliza uma escrita bastante coloquial e enfatiza as capacidades de resiliência e a Inteligência Emocional. A orientação é *estar atento à leitura dos cenários*, pois, diante das tendências de cada profissão e das competências exigidas, a adaptabilidade, se torna uma prática individual capaz de definir os passos a serem dados de forma consciente. Ainda a esse respeito, é preciso estar atento ao que se faz para não correr o risco de ser especialista em ferramentas ou habilidades que um dia já fizeram sentido no desempenho do cargo, mas que deixaram de fazê-lo.

Vivemos nos dias de hoje, principalmente no Brasil, em uma crise social, ambiental e principalmente moral. Uma crise caracterizada pela fragmentação do conhecimento, pela fragilidade das relações e pela desconfiança dos stakeholders no ambiente empresarial e político. Tal realidade é combinada com uma necessidade de se adaptar a novos contextos empresariais, com criatividade, **resiliência**, flexibilidade e agilidade cada vez maiores para atender às demandas dos clientes.

Excerto extraído do texto: *Crise de sentido versus futuro das organizações*.

Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/crise-de-sentido-versus-futuro-das-organizacaoes/>> Acesso em: 29/03/2016. Artigo de Suzana Falchi, publicado em: 22/01/2014.

[...] O estudo da BBC mostra que as habilidades interpessoais estão, mais do que nunca, na ordem do dia, colocando-nos em um ponto sem volta da já tão falada Inteligência Emocional. Isso já é levado em consideração nas entrevistas e processos de seleção em que, por terem os candidatos um perfil técnico muito parecido, acabam sendo contratados aqueles que também trazem na bagagem habilidades como comunicação, liderança, visão holística, **resiliência**, entre outras. Regra válida também para a organização que, em meio a alguma crise, se vê obrigada a demitir. [...]

Excerto extraído do texto: *Apertem os cintos sua profissão vai sumir*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/apertem-os-cintos-sua-profissao-vai-sumir/>> Acesso em: 08/03/2014). Artigo de Eduardo Zugaib, publicado em: 12/02/2014.

O conceito de resiliência tem integrando com frequência o contexto organizacional, por tal razão, autores do campo da Administração e da Psicologia social, salientam que a resiliência é considerada uma capacidade que transcende as competências profissionais. Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.104) referem que a capacidade de resiliência diz respeito à "construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho, num ambiente permeado por inúmeras rupturas". Assim, a capacidade de ser resiliente pode ser associada à noção de trabalho flexível, enunciada por Sennett (2006), parecendo ser essa uma das concepções que embasam as colocações feitas no excerto que segue define essa competência como fundamental para a atuação profissional.

Há, no entanto, níveis diferentes em que se pode demonstrar a capacidade de adaptação às multidemandas do ambiente empresarial nos dias de hoje. Assim, um compromisso importante a ser assumido por aqueles que buscam transcender na carreira, segundo o que vem sendo postulado pelos *experts* que assinam os textos

publicados na seção que ora examino, é investir nessa habilidade. Vejo também, relativamente a essa habilidade, ações possíveis na direção de os sujeitos atuarem como empresários de si. Nessa direção o excerto extraído do artigo *Gestores de alta performance: como capacitá-los para o mercado de trabalho?* Indaga o associado/leitor desse site sobre suas próprias competências e ao fazer opera não apenas na qualificação, mas especialmente na busca por qualificações em que o autodesenvolvimento, autoconhecimento e autorregulação parecem ser condição para transformação, na medida em que se estabelece uma relação reflexiva consigo mesmo.

Você é um gestor de alta performance? Mas o que é ser um gestor de alta performance? Qual seria o indicador que poderia apontar que esse ou aquele gestor é de alta performance? São perguntas que nem sempre possuem uma única resposta, pois dependem do ponto de vista de quem analisa.

Excerto extraído do texto: *Gestores de alta performance: como capacitá-los para o mercado de trabalho?* (Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/gestoresdealtaperformanceomocapacitalosparaomercadodetrabalho/>> Acesso em 30/08/2015). Artigo de Amauri Nóbrega, publicado em: 11/06/2015.

Essa é, aliás, uma importante marca da cultura empresarial contemporânea, quando conectada aos processos de aprendizagem individual, frente às recorrentes exigências sobre inovações e mudanças organizacionais. Reiterado pelo excerto do artigo *O líder transformador*.

[...] o primeiro passo para a transformação de qualquer cenário é transformar a compreensão, ou seja, a forma como vemos as coisas, uma nova perspectiva, identificando o seu papel e procurando partilhar as percepções. O segundo passo é transformar os relacionamentos, aprendendo a compartilhar, ampliando a empatia e a confiança nos outros atores do processo. Em seguida, deve-se transformar as intenções, ou seja, o compromisso e a vontade fundamental de fazer as coisas acontecerem. E, por fim, transformar as ações, mas isso só é possível se os três passos anteriores forem cumpridos.

Excerto extraído do texto: *O líder transformador*. (Disponível em < <http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/olidertransformador/>> Acesso em: 04/04/2015). Artigo de Geovana Magalhães, publicado em: 17/01/2014.

Recorro novamente a Sennett (2008) para retomar o modo como essa lógica do novo padrão de trabalho (formas flexíveis que passaram a estruturá-lo nas organizações) se faz presentes, muitas vezes operando como pano de fundo para introduzir as justificativas para se investir nas habilidades e competências contingentes de cada época. Decorreria desse entendimento de Sennett, como indicaram Hardt e Negri (2003, p.306), que os empregos se tenham tornado, "em sua maioria, altamente movediços", exigindo "flexibilidade de aptidões". Para esses autores (ibidem), requer-se um perfil de trabalhador "multi", que seja capaz de atender a novas exigências práticas para o desempenho da carreira.

Dou destaque ao artigo *Oito características de um gestor de sucesso*. Nele, uma sucinta lista enumera as principais características a serem apreendidas por todos que aspiram a alcançar um cargo de gestão em sua vida profissional. Aqui, aponto não para a lista<sup>60</sup> na sua íntegra, e sim para as características ditas imprescindíveis, como modelos desejáveis a serem assumidos. Essas características mostram os propósitos de regulação presentes na discursividade postos em funcionamento, os

---

<sup>60</sup> Nessa lista, são recomendadas: 1) *Capacidade de mediar e resolver conflitos*, que exigiria do gestor "saber ouvir e mediar os conflitos logo que esses surgem", podendo essa competência ser exercida quando se atenta para atitudes, tais como não tomar partido, buscar encontrar respostas racionais e evitar discussões ríspidas e muito emocionais, sendo essas posturas essenciais para garantir um bom clima de trabalho e ganhos para a corporação; 2) *Iniciativa e pró-atividade*. Estas duas capacidades, reunidas em um item só pelo autor do artigo, implicam que o gestor se envolva não apenas com o que ocorre no âmbito mais restrito da empresa (e com seus funcionários), mas também com o que diz respeito à concorrência estabelecida na área. A atenção a esse aspecto mostrará o engajamento do gestor, devendo possibilitar o alcance de resultados diferenciados; 3) *Autoconfiança*. Confiar em si mesmo é exigência precípua para o profissional que quer tomar a frente de uma equipe, na qual será instado a tomar decisões, a arriscar e a buscar novas formas de solucionar problemas que envolverão vários setores; 4) *Capacidade de reter talentos*. A recomendação feita pelo autor do texto é a de que não bastará manter os "talentos" na empresa, sendo imprescindível cativá-los e incentivá-los a ambicionar cada vez mais, além de conceder-lhes segurança para que queiram continuar nos projetos da empresa. Para que isso se concretize, a sugestão do autor do texto é que tais "talentos" sejam sempre incentivados a aprender e a estar perto do núcleo de decisões do negócio; 5) *Delegar o operacional*. O autor destaca que um gestor não deve dedicar-se a questões operacionais, pois essas demandam tempo e ações para as quais não estará preparado. Seu conselho a quem almeja ser um competente gestor é, então: "delegue tarefas operacionais"; 6) *Conexões e criatividade*. O autor do texto recomenda que o gestor esteja sempre atento às inovações e às mudanças em curso no mundo para saber aplicá-las ao cotidiano da empresa e ao seu campo de atuação com retornos imediatos; 7) *Controle*. A recomendação em relação a esse aspecto é a de que o gestor não esqueça que é ele que está no comando e que, mesmo que seja aceitável delegar funções, não é adequado entregar todo o processo nas mãos da equipe, por mais competente e confiável que ela seja. O conselho do autor é, então, que se esteja na frente e se criem métodos que deem visibilidade a todos os projetos em andamento, tais como "o bom e velho relatório"; 8) *Aprendizagem Contínua*. Finalmente, quanto a esse aspecto, o autor do artigo enfatiza que um bom profissional deve buscar capacitar-se, especialmente se verificar não possuir alguma das características citadas no artigo.

quais, de certo modo, orientam para determinados aprendizados a serem assumidos. Sobre o primeiro aspecto, tem-se:

Outro ponto importante, a resiliência, é a capacidade de se adaptar a diversas situações mesmo que adversas. Em cada situação e até mesmo nas mudanças de equipe, deverá ocorrer adaptação na postura do profissional, de forma que não haja prejuízo nos processos de trabalho. [...] ter paixão pelo negócio é imprescindível para vencer as barreiras diárias e principalmente para motivar a equipe. Uma pessoa que não acredita e não defende o projeto do qual faz parte não consegue enfrentar todas as barreiras, o que reflete diretamente na produtividade.

Excerto extraído do texto: *Oito características de um gestor de sucesso*. (Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/oito-caracteristicas-de-um-gestor-desucesso/>> Acesso em: 18/12/2014). Artigo escrito por Ricardo Barbosa, em 27/07/2014.

Pode-se dizer que este é um texto bastante prescritivo, tal como o próprio título revela. No entanto, as prescrições nele feitas dizem respeito a definir competências necessárias, mas também vem sendo processado à condução de educar para a empregabilidade. Cabe ainda considerar nesse texto a ressalva do autor *não existe uma fórmula pronta para se tornar um bom gestor, cada situação pede características diferentes e próprias do negócio que dificilmente poderão ser utilizadas em outros ramos*. Segundo ele, há dois pontos imprescindíveis para fazer-se uma gestão adequada: a paixão por aquilo que se faz e a capacidade de resiliência. Em relação ao primeiro aspecto, diz ele: ter paixão pelo negócio é imprescindível para vencer as barreiras diárias e principalmente para motivar a equipe. Uma pessoa que não acredita e não defende o projeto do qual faz parte não consegue enfrentar todas as barreiras, o que reflete diretamente na produtividade. Em relação à resiliência, o autor destaca como *a capacidade de se adaptar a diversas situações mesmo que adversas*, ele salienta a importância da ocorrência de adaptações na postura do profissional sempre que a situação exigir. Trata-se, mais uma vez, da importância de transcender a individualidade. Não basta, portanto, ser competente, dinâmico e dedicado; é preciso bem mais, isto é ajustar-se ao trabalho ao ponto de ceder o seu 'eu' sempre que as necessidades de mudança imperar. Além disso, há uma sutil exigência de investimento contínuo de modo a tornar os sujeitos, segundo Sennett (2015), *mais* adaptados às mudanças em curso no mundo do trabalho. Como advertiu Bauman (2001, p.136), nos tempos atuais, tudo é volátil, incerto, e tem curto prazo de

validade. Pode-se dizer que, quanto mais proliferam as exigências de investimentos que personalizam tanto a carreira quanto o sujeito, mais centralidade ganha a pedagogia da empregabilidade. Isso não quer dizer que se estejam desconsiderando as exigências que dizem respeito à aprendizagem contínua, isto é, de aprender novos conhecimentos, novas tecnologias, novos modelos de vida.

Como já anunciado, debruçei-me detidamente sobre essa relação da empregabilidade, cujo foco é o desenvolvimento individual e os acionamentos (empresariais) sobre as possíveis ações (dos sujeitos) consigo mesmo. Também, reitero que o autoconhecimento passa a ser visto como uma ferramenta estratégica na sustentação da empregabilidade, além disso, a importância de transcender as individualidades, ultrapassar o já sabido, a partir desse autoconhecimento tem conduzido a um permanente investir. No excerto que apresento a seguir cujo título *Caminhos e escolhas* instiga reflexões sobre conhecer-se, ao mesmo tempo em que mediam e regula modo de ser sujeito.

Não invista seu tempo em uma corrida sem fim para ser "o melhor". Antes disso, procure se conhecer bem e fazer parte de algo que vai além de você. Deixe que as diferenças façam parte do seu dia a dia e veja o que pode aprender com elas, deixando passar tudo o que impediria o seu desenvolvimento. Comunique-se! E isso quer dizer mais que, simplesmente, se expressar por meio de palavras e aparelhos tecnológicos como o celular. Então, rompa as barreiras do cotidiano para entrar em contato com as possibilidades criadas pela interação do seu "eu" com outras subjetividades.

Excerto extraído do texto: *Caminhos e escolhas*. (texto retirado da web em 2013). Artigo de Fábio Zugman, publicado em: 19/10/2012.

Estendendo um pouco mais o que está sendo focalizado, parece importante considerar o que, Hardt & Negri (2003) chamam de trabalho imaterial. Como os mesmos autores ressaltam (ibid, p.311 e 312), "o uso cada vez mais amplo de computadores tende progressivamente a redefinir as práticas e as relações de produção, juntamente com todas as práticas e relações sociais". Para os autores (2003, p.312), "os computadores podem modificar continuamente sua própria operação mediante o seu uso". Nos dias atuais, continuam eles (ibidem), as "máquinas interativas e cibernéticas tornaram-se uma nova prótese integrada a nossos corpos e mentes, sendo uma lente" (p.312) através da qual nós os redefinimos. Se a partir do trabalho imaterial torna-se possível identificar e resolver problemas, bem como realizar



atividades estratégicas de intermediação, como indicou Reich (apud Hardt & Negri, 2003), tal tipo de trabalho torna-se chave para a competição na nova economia global. Os autores (ibidem) ainda ressaltam que, como uma consequência da informatização da produção, a heterogeneidade do trabalho concreto tem sido reduzida, e o trabalhador, afastado de seu objeto de trabalho. Nos dias atuais, o computador apresenta-se como uma ferramenta central pela qual deve passar toda e qualquer atividade, e, mediante a informatização da produção, o trabalho tende à posição de trabalho abstrato (ibid, p.313). Dizem os autores (ibidem), ainda, que, "de um lado, o modelo do computador explica o trabalho comunicacional e imaterial envolvido na produção, mas outra face do trabalho imaterial é o trabalho afetivo de contato e interação humanos". Essa face caracteriza-se por seus produtos serem intangíveis, expressando-se em sentimentos de conforto, bem-estar, satisfação, excitação ou paixão. Essa terceira face do trabalho imaterial<sup>61</sup> – a afetiva – vai além do modelo de inteligência e comunicação definido pelo computador, produzindo redes e formas de ação comunitárias. Ou seja, a terceira espécie de trabalho imaterial envolve a produção e a manipulação de afetos e requer contato humano (virtual ou real), bem como trabalho do tipo físico. E é dessa face do trabalho que parece também estar se ocupando este conjunto de excertos que examinei.

Ao finalizar este capítulo, reafirmo que a ideia de cada um investir em si está muito destacada nos recortes. Espera-se que, cada vez mais, "os sujeitos produzidos por uma normatividade econômico-empresarial" (Gadelha, 2009, p.180) invistam em suas competências, e uma importante etapa desse processo envolve privilegiar o autoconhecimento. Os textos da seção analisada do *site* da ABRH colocam em ação a pedagogia da empregabilidade, que exige uma preliminar busca de verdades sobre si mesmo. Tal busca "envolve um processo que exige observar a si mesmo, analisar-se, decifrar-se, reconhecer-se como um domínio de saber possível" (Foucault *apud* Larrosa, 2011, p.55). Assim, enaltecer a busca de autoconhecimento é uma tarefa a que os textos analisados se dedicam. Porém, eles se dedicam também a apontar que é preciso ir além, pois cada vez mais se torna necessário estar atento ao outro com

---

<sup>61</sup> Segundo Hardt e Negri (2003, p.314), as outras duas faces que compõem o trabalho imaterial e que impulsionam a pós-modernização da economia global envolveriam: 1) a produção industrial que foi informatizada e incorporou tecnologias de comunicação, de um modo que transforma o próprio processo produtivo; 2) o trabalho imaterial de tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa, de um lado, e nos trabalhos simbólicos de rotina, do outro.

quem as tarefas são divididas. Adaptar-se às mudanças procedidas no âmbito do trabalho, sejam essas de que ordem for, é outro atributo ao qual os textos dão importante atenção. E, nesse sentido, tal como vimos, esses textos prescrevem, mostram exemplos, dizem o que não se deve fazer, exaltam competências e atributos, ensinando e regulando os sujeitos para que estes possam encontrar um bem-sucedido caminho profissional.

Ao organizar as discussões em dois eixos analíticos, busquei dar visibilidade a algumas direções postuladas na seção considerada e às repercussões que podem vir a ter nos modos de configurar e de ensinar as competências profissionais que merecem ser buscadas na cultura empresarial contemporânea.

Encontrar palavras para finalizar uma trajetória de quatro anos não me parece fácil. Certamente, este foi um período que me levou a refletir sobre os caminhos da pesquisa e como eles nos impõem desafios instigantes. Tem-se que assumir que esses caminhos não são isentos, nem escolhidos ao acaso. As considerações de Freitas (2012, p.234) sobre viver uma tese assinalam ser possível quando estamos realmente abertos a um maior autoconhecimento, seja para "aproveitar as lições recebidas", seja para descobrirmos "que somos capazes de suportar conhecer as nossas limitações, conviver com elas ou procurar reduzi-las". Destaco, em relação ao estudo realizado, que o desafio de propor e argumentar sobre uma ideia que seja relevante e que acrescente "algo ao estoque existente" (Freitas, *ibid* p.224) decorreu de meu desejo de estranhar a lógica empresarial postulada no *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos, em particular, quanto ao tema empregabilidade, na seção *Artigos*.

Há algum tempo, transito por esse artefato contemporâneo, pois o considero atual, relevante e dinâmico na abordagem dos temas aos quais se dedica. Em relação ao estudo que apresento, coloquei sob suspeita o tema da empregabilidade. Tal expressão, gestada sob os domínios de um tempo fluído, flexível, por vezes volátil, ganhou espaço no mundo globalizado. Aliás, essa expressão saiu do lugar de coadjuvante no século XX para ser protagonista dos tempos atuais como um dos requisitos para responder adequadamente às novas exigências conduzidas pelos constantes processos de mudança nos contextos econômicos, empresariais e educativos.

Na esteira dessa transição, novas atribuições e denominações da empregabilidade projetavam-se, seja na versão de empregabilidade dicotômica (que recebia ares de cientificidade sobre as técnicas racionais de trabalho), na performance (quando o emprego foi marcado pela ruptura do sentido vitalício para movediço), de iniciativa (tem como referência a capacidade individual a partir de um modelo

empresarial) ou de empregabilidade interativa (marcada pela necessidade de os indivíduos conceberem-se e desenvolverem-se como sujeitos mais críticos e reflexivos). Nesse caso, falo do sujeito pensado por Foucault (1979) como descentrado, pós-moderno, despojado de uma identidade fixa, essencial ou permanente. Trata-se daquele sujeito que necessita estar vigilante, atento às necessidades e à dinâmica do mundo do trabalho, o que exige conhecer-se como condição de estar empregado.

Ainda sobre atribuições e denominações da empregabilidade, a interativa mostra-se profícua na discursividade dos *experts* dos Recursos Humanos. Primeiro, por ser contingente desta época e, segundo, porque nela não se contemplam somente as competências relativas à empregabilidade de iniciativa, como as referidas em estudos acadêmicos já destacados na tese (sujeito motivado, engajado, proativo), mas as de uma empregabilidade requisitada, solicitada sob o domínio de outras competências.

O material analisado recorre aos domínios do conhecimento de si, da autorrealização e da responsabilização do sujeito relativamente à aquisição de competências como "atributos de garantia" para a empregabilidade. Mais do que isso, tem mobilizado a discursividade dos *experts* de distintos campos de conhecimento sobre as mudanças comportamentais e organizacionais e a forma como devem ser adaptadas aos contextos econômicos, empresariais e educativos.

Além disso, a busca por felicidade torna-se recorrente entre a vida pessoal e profissional. Cabe lembrar que Marín-Díaz (2012) considera que a felicidade é um "vazio que pretendemos preencher com o sucesso e através de nosso esforço, nossa exigência...", a meu ver, um mecanismo de desejo a ser alcançado, frente à exaustiva e por vezes cruel tarefa que depende única e exclusivamente de nós mesmos. Chamo atenção, aqui, que orientações demandadas pelos *experts* determinam o limite, o direcionamento, as articulações e os conhecimentos a serem desenvolvidos. Em outras palavras, eles regulam o tipo, a ordem e o nível de exigência corporativa que nortearão ações para o sucesso.

Portanto, com meu interesse em olhar como a empregabilidade vem sendo ensinada pelos *experts* dos Recursos Humanos aos gestores de pessoas é que passei

a movimentar-me na direção de problematizar o *site* da Associação Brasileira de Recursos Humanos e, mais especificamente, as publicações de artigos. Percebi que a seção selecionada integra um amplo conjunto de informações que orientam, dão dicas e ensinam os sujeitos que pretendem ser bem-sucedidos na carreira. Argumento que está sendo processada por essa Associação uma pedagogia da empregabilidade, voltada a ensinar e mobilizar ações reflexivas dos sujeitos sobre si e sobre quais competências devem ser assumidas.

Rose (1998) chama a atenção para os novos grupos profissionais que têm se dedicado a prever, prescrever, diagnosticar as formas do agir sobre nossa subjetividade. Pode-se dizer que tal interferência tem contribuído significativamente em práticas discursivas moldadas e fabricadas em relações poder. Na perspectiva foucaultiana, o processo de subjetivação designa aquelas operações pelas quais os indivíduos se constituem como sujeitos. De acordo com Foucault (1995), os modos de subjetivação constituem processos e práticas heterogêneos por meio dos quais os sujeitos passam a relacionar-se consigo mesmos. Nesse sentido, Rose (*ibid*, p. 33) destaca que "as novas linguagens empregadas na construção, compreensão e avaliação de nós mesmos e dos outros têm transformado as formas pelas quais interagimos com os nossos chefes, empregadores, colegas de trabalho". Podemos depreender que os novos modos de conduta acionados pelos responsáveis por gerenciar pessoas se inscrevem nas propostas inventadas/geradas pela sociedade neoliberal.

A partir das várias incursões no *site* da ABRH, na internet, indico o quanto os associados são mobilizados por múltiplos artefatos e incessantes eventos produtores de aprendizagem. Isso me levou também a inferir a produtividade do conceito de pedagogias culturais como uma ferramenta teórica importante para pensarmos o educativo fora dos domínios escolares - no caso deste estudo, nas páginas do referido *site*. Percebo, nas ações e práticas empresariais por ele apresentadas, tessituras de uma produtiva rede que tem mostrado um forte endereçamento pedagógico dos artefatos culturais por ela organizados.

Como já indiquei anteriormente, foi na seção *Artigos* que a pedagogia da empregabilidade ganhou destaque. Independentemente de as publicações valerem-se

de uma escrita coloquial, posta em pequenos e sintéticos textos, percebi que, além de estabelecerem relações harmoniosas, de aproximação (característica recorrente nos textos publicados), os autores trazem contribuições por meio dos próprios conhecimentos e experiências e, ao fazê-lo, também agem pedagogicamente. Cabe ainda destacar que, sob esse domínio pedagógico, se encontram marcações que privilegiam transformações, a partir de certas expressões – *autoconhecimento*, *autorreflexão*, *empatia*, *resiliência* –, ante as já naturalizadas competências para a "inserção" no mercado. São expressões que indicam a urgência da transformação e do conhecimento do indivíduo sobre si mesmo. Por que isso é importante nos dias atuais para a liderança e a gestão de pessoas? A meu ver, antes de ter consciência sobre o outro, é necessário aprender a estabelecer uma consciência de si mesmo.

Chamo atenção para a centralidade das expressões que concorrem para dar sentido àquilo que é dito, ensinado e corroborado nas práticas preconizadas no *site*. As experiências, os exemplos e as vivências dos autores dos textos são delineados discursivamente para gerenciar o próprio "eu" profissional, competente, gestor de pessoas, feliz e bem-sucedido. O preceito de transformação, diz Marín-Díaz (2012, p. 249), "remonta os primeiros séculos de nossa era, ao preceito de identificação e cuidado de si mesmo".

Compreende-se que a possibilidade de transcender pode estar em: assumir compromissos pessoais e sociais; desenvolvimento de conhecimentos consonantes com as demandas sociais; conquistas pessoais e profissionais; construção de significados e visibilidade do trabalho; fortalecimento dos sujeitos na construção de conhecimentos; humanização do processo educativo; integração da assistência, docência e pesquisa; investimento em grupos de estudos, pesquisas e produção científica; reconhecimento das questões pessoais, na satisfação profissional e social; sistematização do trabalho em substituição às rotinas; trabalho criativo; transformação de hábitos profissionais e pessoais; valorização social da profissão.

Coloca-se em operação uma abordagem pedagógica criativa para alcançar os propósitos estabelecidos para atingir a comunidade RH. Examinar o conjunto de excertos e de ações orientadas também possibilita verificar como é colocada em funcionamento essa ferramenta conceitual por mim forjada – pedagogia da

empregabilidade –, que também age na direção de moldar e regular os sujeitos para atender a uma racionalidade. No entanto, nos excertos que ora examinei, a possibilidade de transcender a competência torna-se premissa necessária na produção dessa pedagogia da empregabilidade, nos moldes não apenas da formação para a educação, visão de futuro e capacidade de aprender a aprender, mas em mudança paradigmática que promove importantes transformações do "eu" profissional. Portanto, a diferenciação que caracteriza o cenário do mundo do trabalho atual não envolve somente a necessidade de especialização, tal como se postulava nos modelos de organização do trabalho assalariado, mas uma contínua autotransformação diante da racionalidade do pensamento e da liberdade de mercado.

A concorrência, a competitividade e o mercado globalizado são, entre outros fatores, aqueles que conduzem à permanente busca de novas práticas de investir em pessoas, seguindo as tendências do mercado global do trabalho. Em outras palavras, é possível inferir que a seção *Artigos*, por meio de sua proposta educativa, ensina os leitores a regularem-se em nome de propostas de excelência empresarial e se articula a um conjunto de práticas da racionalidade neoliberal em que ações, atitudes e comportamentos são direcionados para tarefas e práticas, mas, em última instância, a conhecer-se. Os excertos não apenas insistem em moldar os associados e leitores, mas, especialmente, conectá-los à ordem econômica, que não está interessada só na produtividade, mas também na condição de aprendente. O campo pedagógico parece-me pródigo em produzir essa discursividade, cuja finalidade é dar legitimidade às práticas empresariais, pois opera sobre todo o sistema de significados, podendo ser compreendido como um dispositivo gerador de significados, como uma gramática para a geração/regulação e práticas de reprodução. Assim, a pedagogia da empregabilidade que circular nos textos também faz naturalizar as ações e faz com que os sujeitos se enquadrem num permanente processo de subjetivação sobre o que é dito.

Cabe ainda comentar que, ao examinar o conjunto de excertos e de ações orientadas, verifico como são colocados em funcionamento certo disciplinamento e moldagem dos sujeitos para atender a uma racionalidade. A meu ver, nos excertos, ainda se coloca em operação uma abordagem pedagógica criativa para alcançar os

propósitos estabelecidos por seus autores. Ou seja, torna-se manifesto o interesse, por parte daqueles que assinam os artigos, em regular determinados tipos de condutas ou objetivos que devem ser compartilhados pela comunidade de Recursos Humanos.

Também foi possível verificar que ensinar pelo exemplo se torna um peculiar modo de convencimento, como também o modo de regular os sujeitos a assumirem um papel participativo e positivo perante as propostas que acenam com a carreira bem-sucedida. Afinal, aqueles que estão ensinando também acionam a credencial de sucesso, pois trazem vinculados aos seus nomes cargos<sup>62</sup> que o mundo do trabalho valoriza. Esse é mais um modo de agir sobre os sujeitos, caso escolham participar das propostas anunciadas.

Portanto, nos excertos que participaram desta análise, incidem pedagogias que exigem uma preliminar busca de verdades sobre si mesmo. Tal busca, como Larrosa (2011) ressalta, "envolve um processo que exige observar a si mesmo, analisar-se, decifrar-se, reconhecer-se como um domínio de saber possível" (Foucault *apud* Larrosa, 2011, p.55). Assim, enaltecer a busca de autoconhecimento é uma tarefa a que os excertos analisados se dedicam. Porém, eles se dedicam também a apontar que é preciso ir além, pois cada vez mais se torna necessário estar atento ao outro com quem as tarefas são divididas. Adaptar-se às mudanças procedidas no âmbito do trabalho, sejam essas de que ordem forem, é outro atributo ao qual os textos dão importante atenção. Como já referi tantas vezes em outras seções, o *site* da ABRH e, em particular, a seção *Artigos* operam pedagogicamente na direção de ensinar os sujeitos a se conduzirem no mundo do trabalho, focalizando competências que potencializam a empregabilidade nos dias de hoje.

Enfim, ao organizar as discussões em dois eixos analíticos, busquei dar visibilidade a algumas direções imprimidas na seleção de excertos e às repercussões que podem vir a ter nos modos de configurar e de ensinar as competências profissionais que merecem ser buscadas. Se o primeiro conjunto de textos destacou

---

<sup>62</sup> Dentre os cargos listo alguns que compõe o grupo de profissionais que publicam (seus) textos na seção Artigos: Consultor em Recursos Humanos e Carreiras; Gerente de Desenvolvimento de Lideranças & Engajamento; Vice-presidente corporativo de talentos humanos; Coach e *career counselor*; Consultor executivo, etc.



sobejamente a necessidade de buscar-se o "autoconhecimento", o segundo indicou que se faz necessário passar além, sendo importante estar atento ao outro com quem as tarefas são divididas no trabalho. Assim, como salientei no decorrer das análises, adaptar-se às mudanças procedidas no âmbito do trabalho, não importa de que ordem sejam, é um atributo ao qual o segundo conjunto de artigos concedeu muita atenção. Nesse sentido, tal como vimos, os textos prescrevem, mostram exemplos, dizem o que não se deve fazer, exaltam competências e atributos, ensinando e regulando os sujeitos para que estes possam encontrar o bem-sucedido caminho profissional.

ABBAGNANO, Nicolas. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ABBUD, Cláudia Falavigna. **O que há de melhor na Gestão de Pessoas?** Mídia escrita e educação corporativa. Canoas: ULBRA, 2009. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2009. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO /PPGEDUM085.pdf>>

ALBUQUERQUE JÚNIOR, Durval Muniz de. **Pedagogia: a arte de erigir fronteiras**. In: **Pedagogias sem Fronteiras**. Canoas: Ed. Ulbra, 2010. p. 21-31.

ALMEIDA, José Wagner de. **Governamentalidade neoliberal, empreendedorismo e suas repercussões nos processos educacionais da cidade de Horizonte/CE**. Fortaleza: UFC, 2010. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Universidade Federal do Ceará, 2010. Disponível em <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/3205>> Acesso em: 01/03/2015.

ANDRADE, Paula Deport. **Pedagogias culturais – uma cartografia das (re) invenções do conceito**. Porto Alegre: UFRGS, 2016. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/143723>> Acesso em: 06/07/2016.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima; NASCIMENTO, Adriane Suely Rodrigues do. O que revelam os artigos publicados na revista Trabalho & Educação sobre as práticas de formação na educação profissional? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.19, n.1, p.53-72, jan.-abril 2010.

AZEVEDO, José Carlos de. **Gramática Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Publifolha, 2010. 583 p.

BALL, Stephen. Aprendizagem ao longo da vida: Subjetividade e a sociedade totalmente pedagogizada. **Educação**, Porto Alegre, v. 36, n.2, p.144-155, maio-ago. 2013. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewArticle/12886>> Acesso em: 18/10/2016.

BARBERO. Jesús Martín. Jóvenes: comunicación e identidad. **Pensar Iberoamérica - Revista de Cultura**. Madrid: n.0, Fevereiro, 2002. Disponível em: <<http://www.oei.es/historico/pensariberoamerica/ric00a03.htm>> Acesso em: 12/11/2016.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, n.42, p.101-112, 2008.

BASTOS, Antonio, Bittencourt. **Trabalho e qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Educação em Organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Jairo Borges Andrade et al. p.23 – 40. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Traduzido por Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

\_\_\_\_\_. Educação desafios pedagógicos e modernidade líquida. Segunda parte da entrevista: Os desafios da educação: aprender a caminhar sobre areias movediças. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n.137, p.661–684, maio-ago. 2009.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Traduzido por Sebastião Nascimento. São Paulo: Editora 34, 2011.

BERTRAND, Olivier. Educação e Trabalho. In: DELORS, Jacques (Org.). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. Traduzido por Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BONIN, Iara Tatiana. Esboços de Viagem: problematizando narrativas sobre Povos indígenas na prática escolar. In: FERREIRA, Taís; SAMPAIO, Shaula Maíra V. (org). **Escritos metodológicos**: possibilidades na pesquisa contemporânea em Educação. Maceió: EDUFAL, 2009.

BOYATZIS, Richard; GOLEMAN, Daniel. Inteligência social e a biologia da liderança. **Harvard Business Review Brasil**. p.20, dez. 2011. Disponível em <<http://hbrbr.uol.com.br/inteligencia-social-e-a-biologia-da-lideranca/>> Acesso em: 29/11/2016.

CAMARGOS, Simone Medeiros. **As Pedagogias do marketing pessoal**: estratégias para construção de corpos de sucesso. Canoas: ULBRA, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM215.pdf>> Acesso em: 06/08/2016.

CAMOZZATO, Viviane Castro. **Da pedagogia às pedagogias**: Formas, ênfases e transformações. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49809>> Acesso em: 06/03/2016.

\_\_\_\_\_; COSTA, Marisa Vorraber. Da pedagogia como arte às artes da pedagogia. **Pró-posições**, v.24, p.161-182, set.-dez., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pp/v24n3/10.pdf>> Acesso em: 18/10/2016.

\_\_\_\_\_. Pedagogias do presente. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v.39, n.2, p.573-593, 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/34268>> Acesso em: 18/10/2016.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Leitores, espectadores e internautas**. Traduzido por Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault**. Traduzido por Ingrid M. Xavier. Revisão Técnica por Walter Kohan e Alfredo Veiga-Neto. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CEHELLA, Nara Cristina Thomé Palácios. **Pedagogias d'o Teatro Mágico** Canoas: ULBRA, 2016. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2016. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM226.pdf>> Acesso em: 16/10/2016.

CESÁRIO, Francisco Santos; FEIJÃO, Ana M. Palma. Impacto das Percepções de Empregabilidade num Contexto de Insegurança de Emprego. **Revista Psicologia: Organização do Trabalho**. Florianópolis: v. 14, n. 1, p. 89-103, jan.-março, 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100008)> Acesso em: 12/11/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução da Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014, p. 23–51.

COSTA, Marisa Vorraber. Sujeitos e subjetividades nas tramas da linguagem e da cultura. In: CANDAU, Vera M. (org.) **Cultura, linguagem e subjetividade no ensinar e aprender**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. (Apresentado em ENDIPE - Simpósio Sujeitos e Subjetividades na Contemporaneidade, 10, 2000) Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/neccso/Word/texto\\_marisa\\_sujeitossujeitividades.doc](http://www.ufrgs.br/neccso/Word/texto_marisa_sujeitossujeitividades.doc)> Acesso em: 19/08/2016.

\_\_\_\_\_; SILVEIRA, Rosa M. H.; SOMMER, Luis H. Estudos Culturais, educação e pedagogia. **Revista Brasileira de Educação**. Campinas: n. 23, p.36–61. Maio-ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n23/n23a03>> Acesso em: 19/08/2016.

\_\_\_\_\_. Mídia, magistério e políticas culturais. In: \_\_\_\_\_ (org). **Estudos culturais em educação: mídia, arquitetura, brinquedo, biologia, literatura, cinema...** 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004, p. 73-91.

\_\_\_\_\_. Estudos Culturais e educação - um panorama. In: SILVEIRA, Rosa Maria Hessel. **Cultura, poder e educação: um debate sobre estudos culturais em educação**. Canoas (RS): Ed.ULBRA, 2005.

\_\_\_\_\_ ; BURJES, Maria Izabel Edelweiss (org). **Caminhos investigativos III: riscos e possibilidades de pesquisar nas fronteiras**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

\_\_\_\_\_. Sobre as contribuições das análises culturais para a formação dos professores do início do século XXI. **Educar**, Curitiba, n. 37, p. 129-152, maio/ago. 2010. Editora UFPR. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/er/n37/a09n37.pdf>> Acesso em: 19/08/2016.

\_\_\_\_\_ ; ANDRADE, Paula Deporte. **Na produtiva confluência entre Educação e Comunicação, as pedagogias culturais contemporâneas**. In: 36ª RN ANPED, Goiânia, out. 2013. GT 16 "Educação e Comunicação". Disponível em <[http://36reuniao.anped.org.br/pdfs\\_trabalhos\\_aprovados/gt16\\_trabalhos\\_pdfs/gt16\\_2912\\_texto.pdf](http://36reuniao.anped.org.br/pdfs_trabalhos_aprovados/gt16_trabalhos_pdfs/gt16_2912_texto.pdf)>

CRUZ, Paulo Davidoff. **Dívida externa, política econômica e padrões de financiamento: a experiência brasileira nos anos setenta**. Campinas: UNICAMP, 1984. Tese (Departamento de Economia e Planejamento Econômico), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 1984. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000075890>>.

CUTRUNEO Rosemeri Marques Gomes. **Pedagogias do excesso e do espetáculo da alimentação nas páginas do jornal**. Canoas: ULBRA, 2014. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM186.pdf>> Acesso em: 06/08/2016.

DELORS, Jacques (org). **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 7. ed. [S.l]:Cortez, 2012.

DORNELLES, Luciano do Amaral. **Pedagogias da dor: sobre o esporte, a vitória e a derrota no cinema**. Canoas: ULBRA, 2012. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM140.pdf>> Acesso em: 06/03/2015.

DUTRA. Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. 5.ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, Maurício dos Santos **Espetacularização da carreira docente: Prêmio professores do Brasil como práticas da economia da educação**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131876>> Acesso em: 06/03/2016.

FIDALGO, Fernando S. MACHADO, Lucilia Regina de S.; (org). **Dicionário de educação profissional**. Belo Horizonte: UFMG/FaE/Nete, 2000.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. **Adolescência em discurso**: mídia e produção de subjetividade. Porto Alegre: UFRGS, 1996. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1996. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10281>> Acesso em: 20/10/2014.

\_\_\_\_\_. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 197-223, novembro/ 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000300009>> Acesso em: 20/10/2016.

FONSECA, Márcio Alves da. **Michel Foucault e o direito**. São Paulo: Max Limonad, 2002.

FONTANA, Luciana Sauer. **As pedagogias online do complexo kids**: crianças, mães e pais em conexão. Porto Alegre: UFRGS, 2015. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/134673>> Acesso em: 06/03/2016.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. Verdade e subjectividade (Howison Lectures). **Revista de Comunicação e linguagem**. nº 19. Lisboa: Edições Cosmos, 1993. p. 203-223.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense, 1995, p. 231–249.

\_\_\_\_\_. **Nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008a.

\_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber**. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008b.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2013, p.27–52.

FREITAS, Maria Ester de. Viver a tese é preciso. In: BIANCHETTI, Lucídio; MACHADO, Ana Maria Netto (org) **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação e escrita de teses e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012. p. 223–234.

FROW, John; MORRIS, Meaghan. Estudos Culturais. In: DENZIN, Norma K.; LINCOLN, Yvonna S. *et al.* **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: teorias e abordagens. Traduzido por Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 315 –344.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o Trabalho Científico**: Elaboração e Formatação. 14.ed. Porto Alegre: [S.ed.], 2008.

FURTADO, O.; BOCK, A. M. B.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GADELHA, Sylvio. **Biopolítica, governamentalidade e educação**: introdução e conexões a partir de Michel Foucault. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

\_\_\_\_\_. Empresariamento da sociedade e governo da infância pobre. **Revista Colombiana de Educación**. Bogotá, n. 65, p. 215–237, jul.-dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n65/n65a12.pdf>> Acesso em: 15/11/2016.

\_\_\_\_\_. Sobre a produção intelectual acadêmico-universitária e o trabalho do pensamento no espaço-tempo da contemporaneidade: aproximações à educação. In: KIRCHOF, Edgar (org); WORTMANN, Maria Lúcia (org); COSTA, Marisa Vorraber (org). **Estudos Culturais e Educação**: contingências, articulações, aventuras, dispersões. Canoas: Ed Ulbra, 2015. p.33–55.

GALLO, Silvio. **Deleuze & a Educação**. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

GAZIER, Bernard. **L'employabilité**: brève radiographie d'un concept en mutation. n.4, Paris: Sociologie Du Travail, 1990.

GENTILI, Pablo e FRIGOTTO, Gaudêncio (orgs). (2005) **A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho**. São Paulo: Cortez.

GERZSON, Vera Regina S. **A mídia como dispositivo da governamentalidade neoliberal: os discursos sobre educação nas revistas Veja, Época e IstoÉ**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em <[http://www.ufrgs.br/neccso/pdf/tese\\_midiacomodispositivo.pdf](http://www.ufrgs.br/neccso/pdf/tese_midiacomodispositivo.pdf)> Acesso em: 05/03/2016.

GIDDENS, Antony. **Sociologia**. 6ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIROUX, Henry. Praticando estudos culturais nas faculdades de educação. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org). **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995. p 85-158.

GIULIANO, Fátima. CAMARGOS. **Pedagogias da cidade** – um estudo na "Cidade Baixa" de Porto Alegre/RS/BR Canoas: ULBRA, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM206.pdf>> Acesso em: 06/03/2016.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard. A inteligência social e a biologia da liderança. **Foco na Pessoa**, traduzido por Marta B. Santos. [S.l.], n. 1, p. 17-21, 2013. Disponível em: <[http://www.foconapessoa.org.br/artigo7\\_1\\_2013.pdf](http://www.foconapessoa.org.br/artigo7_1_2013.pdf)> Acesso em: 20/10/2016.

GROSSBERG, Lawrence. **Estudios Culturales en tiempo futuro**: cómo es el trabajo intelectual que requiere el mundo de hoy. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2012.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. Traduzido e revisado por UEBEL, Ricardo; BUJES, Maria Isabel; COSTA, Marisa Vorraber. In: **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul.-dez. 1997.

\_\_\_\_\_. The Work of Representation. In: HALL, Stuart.(org) **Representation: Cultural Representations and Signifying Practices**. London: Sage, 2003.

\_\_\_\_\_. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. Traduzido por Berilo Vargas. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural**. 17. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

HOUAISS, **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Versão 1.0.7. Ed. Objetiva, 2009.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

LARROSA, Jorge. Tecnologias do eu e educação. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org). **O sujeito da educação: estudos foucaultianos**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011, p.35-86.

LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Traduzido por Maria Luiza M. de Carvalho e Silva. Londrina: Editora Planta, 2004.

LAZZARATO, Maurizio. **As revoluções do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governo das desigualdades: crítica da insegurança neoliberal**. São Carlos: EdUFSCar, 2011.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Luís Barbosa de. **Representações racializadas e pedagogias da racialização: o que se ensina sobre os (as) negros (as) nos anúncios publicitários da revista do globo (1940-1960)?** Canoas: ULBRA, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM205.pdf> > Acesso em: 16/10/2016.

LIPCOVICH, Pedro. "Atualmente vigora um capitalismo social e do desejo". Entrevista com Maurizio Lazzarato. **Instituto Humanitas Unisinos**. Traduzido por Anne Ledur. São Leopoldo (RS), 04 jan. 2011. Disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/noticias/39543-atualmente-vigora-um-capitalismo-social-e-do-desejo-entrevista-com-maurizio-lazzarato>> Acesso em: 27/08/2015.



LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O "ethos" dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Campinas (SP): Unicamp, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 2004. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000331904>> Acesso em: 19/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Os executivos das Transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais**. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

\_\_\_\_\_. Da "profissão" à "carreira": o caso dos executivos das transnacionais. **Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política**, São Carlos (SP), V.18, n.2, p.11-29, jul-dez, 2009.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MACHADO, Alexandre Costa. **Representações e pedagogias culturais na Revista Brasileira de Administração (2012-2014): O que se ensina?** Canoas: ULBRA, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM210.pdf>> Acesso em: 02/05/2016.

MACHADO, Patrícia Aparecida. **Configurações de um eu-trabalhador como "unidade de negócio": um estudo sobre pedagogias do trabalho no caderno pense empregos**. Canoas: ULBRA, 2013. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2013. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM173.pdf>> Acesso em: 28/02/2015.

MARÍN-DÍAZ, Dora Lilia. **Autoajuda e educação: uma genealogia das antropotécnicas contemporâneas**. Tese (doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre, 2012.

MARRAS, Jean Peirre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011, p. 269–290.

MENDONÇA, Patrícia Vanessa Rossato. **Educação continuada nas teias da rede**. Canoas: ULBRA, 2014. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM178.pdf>> Acesso em: 28/02/2015.

MEYER, Dagmar E.; SOARES, Rosângela de F. Modos de ver e de movimentar pelos "caminhos" da pesquisa pós-estruturalista em Educação: o que podemos aprender – a partir de – um filme. In: COSTA, Marisa Vorraber; BUJES, Maria Isabel. **Caminhos Investigativos III: riscos e possibilidades de pesquisar nas fronteiras**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005, p. 23–44.

MILLER, Peter; ROSE, Nikolas. **Governando o Presente: gerenciamento da vida econômica, social e pessoal**. Traduzido por Paulo Ferreira Valerio. São Paulo: Paulus, 2012.

MIRA, Maria Celeste. **O leitor e a banca de revistas. A segmentação da cultura no século XX.** São Paulo: Olho d'água/Fapesp, 2001.

MORAES, Denis. O capital da mídia na lógica da globalização. **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder.** Rio de Janeiro: Record, 2003. p.187-242.

NASCIMENTO, Leyla. Escenarios y Retos de Gestión de Personas en Brasil. In: **Gestión humana en América Latina:** compendio de la gestión de personas em 15 países de Latinoamérica/FIDAGH. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

NELSON, C; TREICHLER, Paula; GROSSBERG, Lawrence. Estudos Culturais: uma introdução. In: SILVA, Tomaz Tadeu da. (org) **Alienígenas na Sala de Aula:** uma introdução aos Estudos Culturais. Petrópolis: Vozes, 1995, p.07-38.

\_\_\_\_\_; TREICHLER, Paula. A.; GROSSBERG, Lawrence. Estudos culturais em educação. In: PETERS, Michael. **Governamentalidade Neoliberal e Educação.** O Sujeito da educação: estudos foucaultianos. 5. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002, p. 07–38.

PEREIRA, Evelyn Santos. **Pedagoseffies:** meninas aprendendo a fazer do corpo uma imagem. Canoas: ULBRA, 2016. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2016. Disponível em: < <https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM217.pdf> > Acesso em: 06/10/2016.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

PILGER, Jeanete Maria. **Condições contemporâneas de trabalho:** representações de empregabilidade no cinema. Canoas: ULBRA, 2012. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM146.pdf>> Acesso em: 01/03/2015.

POPKEWITZ, Thomas. S. **Reforma Educacional:** uma política sociológica. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

\_\_\_\_\_.; OLSSON, Ulf; PETERSSON, Kenneth. Sociedade da aprendizagem, cosmopolitismo, saúde pública e prevenção à criminalidade. **Educação & Realidade.** Porto Alegre, UFRGS, v. 34, n. 2, p. 73-96, maio-ago. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/8309/5541> > Acesso em: 18/12/2015.

POSSEBON, Renato Ost. **O coaching como uma pedagogia que promete conduzir à felicidade.** Canoas: ULBRA, 2016. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2016. Disponível em <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM220.pdf>> Acesso em 28/11/2016.

ROCKENBACH, Danielle R. **Jovens aprendizes contemporâneos:** "eu acredito é na rapaziada" – problematizando o programa de aprendizagem profissional. Porto Alegre:

UFRGS, 2015. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131052>> Acesso em: 11/05/2016.

ROSE, Nikolas. Governando a alma: a formação do eu privado. In: SILVA, Tomaz Tadeu da. **Liberdades reguladas**: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu. 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1998, p. 30-45.

\_\_\_\_\_. Inventando nossos eus. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org). **Nunca fomos humanos**: rastros do sujeito. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p 139-204.

\_\_\_\_\_. **A política da própria vida**: biomedicina, poder e subjetividade no século XXI. São Paulo: Paulus. 2013.

SACRISTÁN, J. G. **A educação que ainda é possível**: ensaios sobre uma cultura para a educação. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SANTO, Maria A. do Espírito. **Origem, sentidos e usos da noção de empregabilidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2004. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/FAEC-85NNWZ>> Acesso em: 06/03/2016.

SARAIVA, Karla. Diário de uma pesquisa *off-road*: análise de textos como problematização de regimes de verdade. In: FERREIRA, Taís; SAMPAIO, Shaula M. V. (org) **Escritos metodológicos**: possibilidades na pesquisa contemporânea em educação. Maceió: EDUFAL, 2009, p.13-33.

\_\_\_\_\_; VEIGA-NETO, Alfredo. Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea. **Educação & Realidade**, Porto Alegre: UFRGS, v. 34, n. 2, p 187-2017, maio-ago. 2009.

\_\_\_\_\_. Educando para viver sem riscos. **Educação**. v. 36, n. 2, p. 168-179, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/12894>> Acesso em: 15/09/2016.

\_\_\_\_\_. Novas geometrias no trabalho e na educação. In: KIRCHOF, Edgar Roberto; WORTMANN, Maria Lúcia; COSTA, Marisa Vorraber (org). **Estudos Culturais & Educação**: contingências, articulações, aventuras, dispersões. Canoas: Ed.ULBRA, 2015, p.57-72.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

\_\_\_\_\_. **A cultura do novo capitalismo**. Traduzido por Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2008.

\_\_\_\_\_. **Juntos**. Traduzido por Clóvis Marques. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015

SIBILIA, Paula. **O homem pós-orgânico: a alquimia dos corpos e das almas à luz das tecnologias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2015.

SILVA, Thomas. T. da. As pedagogias psi e o governo do eu nos regimes neoliberais. In SILVA, T. T. da. (org.). **Liberdades reguladas: a pedagogia construtivista e outras formas de governo do eu**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **Teoria cultural e educação: um vocabulário crítico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

\_\_\_\_\_. **O sujeito da Educação: estudos foucaultianos**. 8ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias dos currículo**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

SILVEIRA Paulo Fernando Pires da. **Pedagogias da moda e construção de identidades juvenis na comunidade Rorita RS**. Canoas: ULBRA, 2012. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Luterana do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://servicos.ulbra.br/BIBLIO/PPGEDUM151.pdf>> Acesso em: 06/03/2016.

SILVEIRA, Rosa Hessel. Textos e Diferenças. In: **Leitura em revista**. Associação Internacional de Leitura. Ijuí (RS): Ed. UNIJUÍ, p. 19–22, 2002.

SOUZA, M. W. Juventude e os novos espaços sociais de construção e negociação dos sentidos. *Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 47-58. 1997.

STEINBERG, Shirley. Kindercultura: a Construção da Infância pelas Grandes Corporações. In: SILVA, Luiz H. (org). **Identidade Social e a Construção do Conhecimento**. Porto Alegre: PMPA/SMED, 1997.

\_\_\_\_\_; KINCHELOE, Joe. Sem segredos: cultura infantil, saturação de informação e infância pós-moderna. In: STEINBERG, Shirley; KINCHELOE, Joe (org). **Cultura infantil: a construção corporativa da infância**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004, p.9-52.

TOMAZZONI, Airton. **Lições de dança no baile da pós-modernidade : corpos (des)governados na mídia**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17443>> Acesso em: 20/05/2013.

TONELLI, Mária José; LACOMBE, Beatriz; CALDAS, Miguel. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (org). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002, p.59–84.

VAZ, Paulo. Esperança e excesso. In: PARENTE, André (org) **Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2013, p.198–208.

VEIGA-NETO, Alfredo. Educação e governamentalidade neoliberal: novos dispositivos, novas subjetividades. In: PORTOCARRERO, Vera; CASTELO BRANCO, Guilherme (org). **Retratos de Foucault**. Rio de Janeiro: Nau, 2000, p.179-217.

\_\_\_\_\_. Olhares... In: COSTA, Marisa Vorraber. (org). **Caminhos Investigativos: novos olhares na pesquisa em educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

\_\_\_\_\_. **Foucault & Educação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

\_\_\_\_\_; LOPES, Maura Corcini. Para pensar de outros modos a modernidade pedagógica. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 12, n. 1, 2010, p.147-166.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VEYNE, Paul. **Como se escreve a história: Foucault revoluciona a história**. 4 ed. Brasília: Ed. UNB, 2008.

WORTMANN, Maria Lúcia Castagna; Algumas considerações sobre a articulação entre Estudos Culturais e Educação (e sobre algumas outras mais). In: SILVEIRA, Rosa Hessel (org). **Cultura, poder e educação: um debate sobre Estudos Culturais em Educação**. Canoas: Ed. ULBRA, 2005, p.165-181.

\_\_\_\_\_. Pedagogia, cultura e mídia: algumas tendências, estudos e perspectivas. In: BUJES, Maria Isabel; BONIN, Iara Tatiana (org). **Pedagogias sem fronteiras**. Canoas: Ed. ULBRA, 2010, p.105–122.

\_\_\_\_\_; COSTA, Marisa V; RIPOLL, Daniela; BONIN, Iara Tatiana. Dossiê - Estudos Culturais em Educação. **Educação**, Porto Alegre, v.38, n.1, p.11–13, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15448/1981-2582.2015.1>> Acesso em: 17/04/2015.

\_\_\_\_\_; COSTA, Marisa Vorraber; SILVEIRA, Rosa Hessel. Sobre a emergência e a expansão dos Estudos Culturais em educação no Brasil. **Revista Educação**, v. 38, n. 1, jan.-abr. 2015, p.32–48.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ZABALA, Antoni. **Como aprender e ensinar competências**. Traduzido por Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## Artigos selecionados no site ABRH-Brasil – seção *artigos*

AQUINO, Simoni. **Mercado consumidor x mercado de trabalho**. Publicado em: 13/06/2013. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/mercado-consumidor-x-mercado-de-trabalho/>> Acesso em: 06/09/2013

AZEVEDO, Irene. **Darwin estava certo?** Publicado em: 24/02/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/darwin-estava-certo/>> Acesso em: 29/03/2014.

\_\_\_\_\_. **Os investimentos para mudar sua carreira**. Publicado em: 12/02/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/os-investimentos-para-mudar-sua-carreira/>> Acesso em: 04/04/2015.

BARBOSA, Christian. **Saiba como blindar a sua carreira para as turbulências deste ano**. Publicado em: 02/02/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/saibacomoblindarasuacarreiraparaasturbulenciasdesteano/>> Acesso em: 04/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Viver apenas daquilo que você ama nem sempre é a melhor opção** Publicado em: 02/06/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/viver-apenas-daquilo-que-voce-ama-nem-sempre-e-a-melhor-opcao/>> Acesso em: 25/07/2015.

BARBOSA, Ricardo. **Oito características de um gestor de sucesso**. Publicado em: 27/06/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/oito-caracteristicas-de-um-gestor-de-sucesso/>> Acesso em: 18/12/2014.

\_\_\_\_\_. **Como influenciar positivamente pessoas no trabalho?**. Publicado em: 27/10/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/como-influenciar-positivamente-pessoas-no-trabalho/>> Acesso em: 18/12/2014.

BEDANI, Edna R. **Estratégias para o comprometimento e desenvolvimento da automotivação**. Publicado em: 23/02/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/estrategiasparaocomprometimentoedesenvolvimentodaautomotivacao/>> Acesso em: 04/04/2015.

BRAGA, David. **Se funciona hoje, será obsoleto amanhã!** Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/se-funciona-hoje-sera-obsoleto-amanha/>> Acesso em: 18/01/2016.

CARDOSO, Marcelo. **Você tem inteligência emocional?**. Publicado em: 29/10/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/voce-tem-inteligencia-emocional/>> Acesso em: 18/12/2014.

CASTANHA, Luiz Alexandre. **O poder do esquecimento e o poder do treinamento**. Publicado em: 12/08/2015. Disponível em

<<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-poder-do-esquecimento-e-o-poder-do-treinamento/>> Acesso em: 30/08/2015.

CORTÊS, Tatiana. **O autoconhecimento na gestão com pessoas**. Publicado em: 19/10/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-autoconhecimento-na-gestao-com-pessoas/>> Acesso em: 25/11/2015

DINIZ, Arthur. **Será que é a hora certa de investir em um programa de MBA?**. Publicado em: 28/06/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/sera-que-e-a-hora-certa-de-investir-em-um-programa-de-mba/>> Acesso em: 28/08/2014.

. **Seja um bom líder com ajuda da neurociência**. Publicado em: 04/12/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/seja-um-bom-lider-com-ajuda-da-neurociencia/>> Acesso em: 26/01/2016.

DUTRA, Eliana. **Nuvens negras no horizonte – O que o CEO deve fazer?** Publicado em 20/10/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/nuvens-negras-no-horizonte-o-que-o-ceo-deve-fazer/>> Acesso em: 18/12/2014.

FALCHI, Suzana. **Crise de sentido versus futuro das organizações**. Publicado em: 22/01/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/crise-de-sentido-versus-futuro-das-organizacoes/>> Acesso em: 29/03/2014.

FERRAZ, Eduardo. **Contratados pelo currículo, demitidos pelas atitudes**. Publicado em: 25/04/2012 Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/component/content/article/12-artigos/803-contratados-pelo-curriculo-demitidos-pelas-atitudes.html>> Acesso em: 06/09/2013.

GIOMO, Alexandre. **Seu líder é formal ou moral?**; Publicado em: 30/11/2011. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/component/content/article/12-artigos/577-seu-lider-e-formal-ou-moral.html>> Acesso em: 06/09/2013.

LUCAS, Noêmia. **Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?**. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/emtemposdecriseoidealeinvestirnacarreiraoumudardecarreira/>> Acesso em: 30/08/2015.

MAGALHÃES, Geovana. **O líder Transformador**. Publicado em: 17/01/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/olidertransformador/>> Acesso em: 04/04/2015.

MAGGIERI, Renato. **O paradigma da estabilidade**. Publicado em: 13/09/2013. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-paradigma-da-estabilidade/>> Acesso em: 08/12/2013.

MARTINS, Vera. **O papel do líder educador na gestão de conflitos**. Publicado em: 31/08/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-papel-do-lider-educador-na-gestao-de-conflitos/>> Acesso em: 30/11/2015.

MUSA JUNIOR, Antônio Carlos. **O desafio de formar líderes na Educação**. Publicado em: 16/12/2011. Disponível em <<http://www.abrhnaional.org.br/component/content/article/12-artigos/604odesafiodeformarlideresnaeducacaohtml>> Acesso em: 06/09/2013.

NOBREGA, Amauri. **Ser feliz ou obter sucesso?** Escolha as duas opções! Publicado em: 07/05/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/serfelizouobtersucessoescolhaasduasopcoes/>> Acesso em: 10/07/2015.

\_\_\_\_\_. **Gestores de alta performance: como capacitá-los para o mercado de trabalho?** Publicado em: 11/07/2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/matérias/artigos/gestoresdealtaperformancecomocapacitalosparaomercadodetrabalho/>> Acesso em 30/08/2015.

PENHA, Cícero Domingos. **Talentos humanos em vez de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/talentos-humanos-em-vez-de-recursos-humanos/43631/>> Acesso em: 06/09/2013.

SAAD, Elaine. **100 mil horas de carreira**. Publicado em: 03/02/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/100-mil-horas-de-carreira/>> Acesso em: 08/03/2014.

SCARCELLA, Hilda. **Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?**. Publicado em: 16/12/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/empregabilidade-como-esta-sua-capacidade-de-dar-resultados/>> Acesso em: 05/05/2015.

SHINYASHIKI, Eduardo. **Melhor sim, mas não "o melhor"**. Publicado em: 21/08/2012. Disponível em: <<http://www.abrhnaional.org.br/component/content/article/12-artigos/1006-melhor-sim-mas-nao-o-melhor-.html>> Acesso em: 06/09/2013.

\_\_\_\_\_. **O poder da inteligência social na liderança**. Publicado em: 25/08/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/opoderda-inteligenciasocialnalideranca/>> Acesso em: 30/11/2015

SZNIFER, Moisés Fry. **Administrar: razão e sensibilidade**. Publicado em: 23/04/2013. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/administrar-razao-e-sensibilidade-2/>> Acesso em: 06/09/2013.

TEIXEIRA, Thelma. **Assim é (se lhes parece)**. Publicado em: 23/03/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/assimeselhesparece/>> Acesso em: 04/04/2015.

TEODORI, Bibiana. **Em tempos de crise, fortaleça a resiliência para manter seu emprego**. Publicado em: 09/07/2015. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/em-tempos-de-crise-fortaleca-a-resiliencia-para-manter-seu-emprego/>> Acesso em: 30/08/2015.



VONO, Marcos. **Armadilhas da Carreira**. Publicado em: 15/05/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/armadilhas-de-carreiras/>> Acesso em: 28/08/2014.

\_\_\_\_\_. **O que Miguel de Cervantes tem a ensinar sobre gestão de pessoas**. Publicado em: 04/08/2014. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/o-que-miguel-de-cervantes-tem-a-ensinar-sobre-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 30/08/2014.

ZUGAIB, Eduardo. **Apertem os cintos: sua profissão vai sumir**. Publicado em 12/02/2014. Disponível em <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/artigos/apertem-os-cintos-sua-profissao-vai-sumir/>> Acesso em: 08/03/2014.

ZUGMAN, Fábio. **Caminhos e escolhas**. Publicado em: 19/10/2012. Disponível em: <<http://www.abrhnacional.org.br/component/content/article/12-artigos/1091-caminhos-e-escolhas.html>> Acesso em: 08/12/2013.

Título do Artigo	Excertos dos Artigos
<b>Talentos humanos em vez de Recursos Humanos</b> (13/03/2011)	<p>Há várias expressões que podem demonstrar o verdadeiro valor que pessoas representam para uma empresa, entre eles, "capital humano", "valores humanos" ou, simplesmente "gente". Não se trata de mais um modismo, ultrapassa a questão semântica, trata-se de dar significado, de elevar o pensamento sobre gente e seu valor. O que achamos mais justo é adjetivar cada pessoa como um "talento" e para distingui-la de outras espécies animais que, também tem algum tipo de inteligência, basta qualificá-la como "humano". Talento não é só sinônimo de genialidade, é também dos diversos tipos de inteligência, da capacidade de pensar, raciocinar, fazer conexões, imaginar, criar, etc. Estas são competências que só a espécie humana tem em maior ou menor grau de desenvolvimento.</p>
<b>Se funcionar hoje, será obsoleto amanhã</b> (17/12/2015)	<p>[...]se há poucos anos vivíamos a tal falta de mão de obra, hoje a falta é de talentos.</p>
<b>Seu líder é formal ou moral?</b> (30/11/2011)	<p>[...] Para nos ajudar a identificar de maneira rápida e objetiva, trago algumas características de duas formas de liderança, a formal e a moral. Vamos interpretar alguns pontos da liderança formal. [...]</p>
<b>Como influenciar positivamente pessoas no trabalho?</b> (27/10/2014)	<p>[...] O grande segredo para influenciar pessoas é conhecer a fundo o que faz, acreditar e aprimorar a forma com que passa este conhecimento para que seja convincente e motivador. São muitos os pontos que levam a pessoa a atingir o estágio de ser um líder e ser referência entre os demais, abaixo me aprofundarei em alguns destes pontos [...]</p>
<b>Saiba como blindar a sua carreira para as turbulências deste ano</b> (02/02/2015)	<p>[...] Pare e reflita sobre o que faz sentido na sua vida e o que não faz, pois saber o que importa vai ajudar a tomar boas decisões no momento certo. [...]</p>
<b>Ser feliz ou obter sucesso? Escolha as duas opções!</b> (07/05/2015)	<p>Você se sente realizado profissionalmente? É feliz no seu trabalho? Quando você acorda cedo, senta na cama e coloca o pé no chão, o que vem em sua mente em primeiro lugar? Você confia, acredita em si? Se a resposta para a maioria dessas questões for "não", sugiro que você pare agora o que está fazendo e "fuja" para uma autoanálise de tudo o que está acontecendo em sua vida.</p>
<b>Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?</b> (28/07/2015)	<p>[...] Ao conhecer a si mesmo, o líder pode desenvolver o olhar de compreensão para com o outro. Ao perceber suas fraquezas, potencialidades, paixões e talentos, ele consegue enxergar seus liderados com menos julgamento e considerá-los seres em formação.</p> <p>O autoconhecimento amplia a nossa capacidade e o entendimento sobre quem somos e sobre quem lideramos. Com essa visão aguçada, podemos estimular o potencial dos nossos colaboradores e maximizar os resultados da empresa.</p> <p>Entretanto, em todo processo de autoconhecimento, é preciso um olhar cuidadoso para cada um dos aspectos que enxergamos nessas descobertas.</p> <p>O autoconhecimento amplia a nossa capacidade e o entendimento sobre quem somos e</p>

	<p>sobre quem lideramos. Com essa visão aguçada, podemos estimular o potencial dos nossos colaboradores e maximizar os resultados da empresa.</p> <p>Entretanto, em todo processo de autoconhecimento, é preciso um olhar cuidadoso para cada um dos aspectos que enxergamos nessas descobertas.</p>
	<p>Para decidir em investir ou mudar de carreira, analise:</p> <p>Quais são meus principais objetivos?</p> <p>Quais razões estão me levando a considerar essa hipótese?</p> <p>Tenho a capacitação necessária para atuar nessa ou na nova carreira?</p> <p>Estou preparado para lidar com o impacto financeiro que a minha decisão causará?</p> <p>Estou pronto para as mudanças de qualidade de vida que essa decisão refletirá?</p> <p>Eu realmente estou ciente das atribuições que me surgirão e o impacto delas na minha vida, da minha família?</p>
<p><b>Os Investimentos para mudar sua carreira</b> (12/02/2015)</p>	<p>Todos estão se perguntando: como será que minha empresa lidará com as dificuldades que estão previstas para este ano? Diante desse dilema, vou dizer algo que talvez deixe você estarecido: deixe de pensar nisso e pense em você.</p> <p>A razão é muito simples: pensar no problema não irá resolvê-lo, mas se você mudar sua maneira de olhar a questão e souber analisar seus pontos fortes que serão importantes para a organização, verificar aqueles em que pode melhorar, aí sim você tem uma estratégia que será eficiente e eficaz para momentos de extrema ambiguidade.</p>
<p><b>Será que é a hora certa de investir em um programa de MBA?</b> (28/06/2014)</p>	<p>No decorrer da trajetória profissional, tendemos a buscar diversos cursos e treinamentos com o objetivo de aprimorar a nossa performance profissional e nos manter atualizados com as demandas do mercado. Porém, algumas vezes, tomar a decisão de investir no desenvolvimento profissional envolve fatores que vão além da questão financeira. Este é o caso de decidir se é a hora de fazer um Master of Business Administration (MBA).</p> <p>[...] acredito que tomei a decisão com base em três reflexões que ainda considero essenciais para decidir se é a hora certa para você fazer um MBA:</p> <p>Tenho um tempo de experiência bom como gestor para aproveitar ao máximo a troca durante o curso? (2) Busco desenvolver uma visão sistêmica e mais estratégica dos negócios? (3) Fazer um MBA está alinhado com a minha visão de futuro? Vai ser um passo importante para eu alcançar o que quero?</p>

Refletir sobre si mesmo: ações sobre ações possíveis		
Título do Artigo	Competências em destaque	Excertos dos Artigos
<p><b>Ser feliz ou obter sucesso? Escolha as duas opções!</b> (07/05/2015)</p>	<p>Felicidade</p> <p>Autodesenvolvimento</p>	<p>[...] Quando você é feliz, se torna mais criativo, inova muito mais, cria e, assim, produz plenamente. Com isso, você acabará criando um círculo virtuoso de autodesenvolvimento, pois aparecerão diversas oportunidades de aprendizado.</p>

<p><b>Em tempos de crise o ideal é investir na carreira ou mudar de carreira?</b> (28/07/2015)</p>	<p>Investimento Autoconhecimento Autoanálise Capacidade de adaptação</p>	<p>Quanto mais nos conhecemos, melhores são as decisões que tomamos. É importante sabermos quais são nossos aspectos motivadores, limitadores e fazer uma análise.</p> <p>Você é livre para escolher a carreira que deseja seguir, mas não se esqueça de desempenhar bem o papel escolhido às vezes, ser você mesmo poderá afastá-lo da carreira que deseja. O bom ator não finge ser um personagem, mas o interpreta com maestria. Ele segue um roteiro. Ele se transforma no personagem. Você também deverá se transformar no ocupante do cargo que deseja.</p> <p>Tome o leme da sua vida. Assuma que você é o único responsável por aquilo que é, onde está, tem e conquistou. Todos os que conseguiram o sucesso o perseguiram incansavelmente. Precisaram se mexer, criar alternativas para garantir que a crise fosse transformada em grandes oportunidades de crescimento, amadurecimento e mudança. Tiveram atitudes inovadoras e perseverança a fim de evitar que ela fosse apenas uma desculpa para desafios e vitórias não alcançadas.</p> <p>[...] Não acredito em uma fórmula, uma receita para o reconhecimento externo, para a ascensão de uma carreira que não seja o forte investimento no autoconhecimento; acredite em si, invista no seu desenvolvimento com foco na carreira escolhida, avalie seus valores, suas crenças – e liberte-se das que te limitam – e suas expectativas, priorizando aquelas que acredita fazerem mais sentido para a sua vida.</p> <p>Em um mercado de trabalho disputadíssimo, não basta ter competência, é preciso parecer como tal. Sem esse alinhamento, essa preocupação com a sua imagem, conhecimento e atitude, você poderá ter frustrações, desencantos e imaginar que o sucesso não é para todos nós, que não somos dignos de ter uma vida profissional mais feliz, mais próspera, com prazer e mais realização. Ter competência é só o ponto de dar a largada.</p>
<p><b>Armadilhas de carreira</b> (15/05/2014)</p>	<p>Autoconhecimento Comportamento Aprendizado</p>	<p>Em um ambiente cada vez mais competitivo, tomar decisões de carreira é um desafio complexo e arriscado. Embora não seja possível garantir quais comportamentos geram maiores chances de sucesso, sabemos quais deles aumentam os riscos de insucesso ou de fracasso. Comportamentos que nos colocam de frente com as chamadas “armadilhas de carreiras”.</p> <p>[...]um exemplo que sempre dou de armadilhas de carreira é o comodismo. Ocorre quando um profissional está em zona de conforto e não percebe os riscos desta situação.</p> <p>[...] Há outro comportamento que prejudica muito a carreira de uma pessoa e a coloca em situação de dificuldade: a falta de foco. Diz respeito a profissionais que não sabem minimamente o que querem ou para quais funções terão maior chance de sucesso em função de seu interesse, aptidão e experiências.</p> <p>[...] aos profissionais, será preciso muito investimento em autoconhecimento. Será necessária uma análise mais profunda das oportunidades e o que elas carregam em riscos e oportunidades.</p>

		<p>Há outro comportamento que prejudica muito a carreira de uma pessoa e a coloca em situação de dificuldade: a falta de foco. Diz respeito a profissionais que não sabem minimamente o que querem ou para quais funções terão maior chance de sucesso em função de seu interesse, aptidão e experiências.</p> <p>O comodismo leva a perda de competitividade com o decorrer do tempo. Acontece com aquele indivíduo que está há muitos anos na mesma empresa, fazendo a mesma coisa. Este tipo de profissional costuma dizer que tem, por exemplo, 20 anos de experiência. Quando um entrevistador mais atento analisa a situação, percebe que o candidato tem 1 ano de experiência repetido por 20 anos.</p>
<p><b>Darwin estava certo?</b> (24/02/2014)</p>	<p>Autoconhecimento Conhecer-se</p>	<p>[...]meus queridos leitores, é necessário o autoconhecimento que provê ampliação da consciência, ou seja, ampliação da percepção da realidade. A frase do livro A arte da guerra, de Sun Tzu, sintetiza de forma magistral a necessidade do autoconhecimento:</p> <p>Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá toda batalha.</p> <p>“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá toda batalha.”</p>
<p><b>Estratégia para o comprometimento e desenvolvimento da automotivação</b> (23/02/2015)</p>	<p>Aprendizagem Adaptação Autoconhecimento</p>	<p>Autoconhecimento: Conheça a si mesmo: Qual seu propósito de vida? O que gosta? O que pretende? O que busca? Use sua inteligência emocional em benefício de si, que envolve eficácia com a qual as pessoas percebem e compreendem suas próprias emoções e a dos outros, sendo capazes de administrar seu comportamento.</p> <p>Uma das principais estratégias para promover o comprometimento e a motivação é o autoconhecimento. As pessoas precisam se conhecer, saber o que gostam, o que as satisfaz, o que as aborrece, qual o seu propósito de vida, qual o significado do trabalho em suas vidas e assim por diante.</p> <p>O autoconhecimento passa pela tomada de consciência sobre os sentimentos no momento em que eles ocorrem, isso leva a um maior autocontrole, que é fundamental para o bem-estar e motivação das pessoas.</p>

<p><b>Assim é (se lhes parece)</b> <b>(23/03/2015)</b></p>	<p>Autoconhecimento</p>	<p>Refletir sobre tudo isso pode nos levar a uma angústia ou desilusão, pois sabemos que o autoconhecimento é a base do desenvolvimento humano, dos relacionamentos e da gestão de pessoas.</p> <p>Por outro lado, saber que não nos conhecemos tanto como pensávamos nos leva a uma atitude de não arrogância ao entender que sou também o que pareço ser ao outro, apesar de nem sempre concordar. Também a compreendermos os outros e não julgar que estão sendo injustos por nos verem de formas não coincidentes com a nossa, além da abertura para ouvir outras verdades sobre nós. Assim como as pessoas, "as coisas" também não são o que aparentam ser, há sempre uma distorção entre a realidade e sua representação. O que pensamos às vezes ser a realidade não passa de uma ilusão.</p> <p>A parábola da caverna escrita por Platão no século IV a.C. ilustra bem esse conceito, pois simboliza o mundo da visão aparente e revela como o ser humano é prisioneiro estático de percepções, convicções e ações estereotipadas. Num mundo que reclama certezas, a maioria das verdades é sempre questionável.</p>
<p><b>100 mil horas de carreira</b> <b>(03/02/2014)</b></p>	<p>Conhecer-se</p>	<p>Por mais difícil e trabalhoso que seja, tente ser você aquele que escolhe seu caminho. Ser escolhido, cair numa trilha porque já está lá, acabar num departamento por falta de opção não é o sonho da vida de ninguém! A batalha por esse sonho começa desde cedo, mas, se você não começou cedo, sempre pode ser hora de tentar um novo início!</p> <p>[...] O primeiro grupo tem uma grande dose de certeza do que quer fazer ou, pelo menos, da área em que quer atuar. Esse grupo muitas vezes é formado por pessoas que cedo na vida têm uma inclinação para alguma profissão, como medicina, odontologia, alguma arte específica, etc. Mesmo tentando, os pais do grupo 1 não conseguem dissuadi-los a mudar. Estão decididos e por ali seguem. Geralmente, sentem-se felizes e realizados. Alguns alcançam mais sucesso financeiro e reputação que outros, mas isso depende de algumas variáveis.</p> <p>O segundo grupo consegue delimitar alguma área de atuação. São aquelas pessoas que dizem "acho que quero trabalhar com engenharia" ou "gostaria de trabalhar numa empresa na área administrativa" ou, ainda, "gosto de vender". Elas têm algum senso do que querem, mas ainda precisarão trilhar um caminho de descobertas até encontrar seu lugar.</p> <p>Já o terceiro grupo, quando questionado, diz "não faço a menor ideia do que quero fazer". Diferentemente do que muitas pessoas pensam o grupo 3, não está em pior situação. Na verdade, não existe melhor ou pior, são apenas situações diferentes. Saber o que não queremos na carreira muitas vezes é tão importante quanto saber o que queremos.</p>

<p><b>Viver apenas daquilo que você ama nem sempre é a melhor opção</b> (02/06/2015)</p>	<p>Conhecer-se Felicidade</p>	<p>Você não precisa ser igual a esse monte de gente falsamente feliz, que vende uma imagem de que largou tudo, virou pescador e agora é a pessoa mais realizada do mundo. É importante entender que é muito mais fácil se dedicar a um dom que você já tenha para gerar resultados, pois assim você conquistará seu equilíbrio com mais facilidade.</p> <p>[...] Leva tempo para as coisas acontecerem e a maior parte das pessoas não tem esse tempo, planejamento e até mesmo dinheiro para tentar viver do que ama. Por isso, descubra qual é a atividade que você faz bem e que te faz feliz e, então, use isso para viver em razão daquilo que ama. Entendeu a diferença?</p>
<p><b>Empregabilidade: como está sua capacidade de dar resultados?</b> (16/12/2014)</p>	<p>Aprendizagem Autoconhecimento Autoconfiança Autogestão</p>	<p>Empregabilidade é a capacidade de dar resultados na empresa em que você trabalha ou venha trabalhar amanhã. Hoje, ocorre a valorização do profissional com diversas experiências, capaz de interagir com diferentes áreas e executar diferentes tarefas: o multifuncional, o polivalente, o transdisciplinar.</p> <p>[...] que aprendam continuamente e, sobretudo, que tenham abertura e a capacidade de lidar com as mudanças, com as situações de pressão, escassez e ambiguidades [...].</p> <p>Você está aberto para novos desafios? Quais são, hoje, os seus diferenciais competitivos? O que você está efetivamente fazendo para se atualizar, renovar e manter-se competente? Você está assumindo o seu papel como um cidadão com consciência e responsabilidade social? Você está usando todo o seu potencial de realização e concretização? Você está assumindo o gerenciamento de sua carreira e definindo seu caminho de desenvolvimento? Você está usando a sua competência de liderança, a qual deve ser adotada por todos, independentemente do cargo ocupado? Você possui as três bases da empregabilidade: saber pensar (senso crítico), manter-se atualizado e inovar nas práticas? O que você faz, hoje, que justifique estar na folha de pagamento da sua empresa?</p> <p>[...] Estamos na era do conhecimento, na era online, na era da diferenciação, onde os valores e paradigmas mudaram:</p> <p>De emprego permanente para temporariedade; De padrão rígido de trabalho para padrão flexível; De emprego para toda a vida para empregável por toda a vida; De carreira longa numa única empresa para carreira sem fronteiras; De valorização da lealdade à chefia imediata para a valorização de: desempenho, do aprendizado contínuo, do empreendedorismo, da autoconfiança, da capacidade de adaptação; da responsabilidade, da autogestão.</p>

<p>O que Miguel de Cervantes tem a ensinar sobre gestão de pessoas (04/08/2014)</p>	<p>Autoconhecimento</p>	<p>“Eu sei quem eu sou e quem posso ser, se eu desejar.” Essa frase ficou em mim. Uma frase até certo ponto óbvia, não incomum. Percebi que era uma frase que trazia muito do que eu acredito e que prego nos processos de orientação de carreiras e até de gestão de pessoas em consultoria de Recursos Humanos. Vivo dizendo que as pessoas devem, antes de tudo, buscar o autoconhecimento – saber quais são suas características, quais forças lhe movem, quais são seus valores –, aquilo que norteará sua vida para, só depois, sonhar quem se quer ser no futuro, e desejar isso muito forte. Mas, o que tenho visto, são pessoas que mal se conhecem, tentando ser o que não sabem direito o que seja.</p>
---	-------------------------	--

<p style="text-align: center;"><b>Transcender competências individuais</b></p>		
<p><b>Título do Artigo</b></p>	<p><b>Competências em destaque</b></p>	<p><b>Excertos dos Artigos</b></p>
<p>Você tem inteligência emocional? (29/10/2014)</p>	<p>Autoconhecimento Inteligência emocional</p>	<p>É possível trabalhar a Inteligência Emocional no seu dia a dia. A primeira coisa para se preocupar é se autoconhecer. Como lidar com os outros se não nos conhecemos? Passe a prestar mais atenção “em quem você é e o que quer”. Avalie situações em que houve, por exemplo, más decisões, e repensem quais atitudes seriam tomadas se fosse hoje. [...] uma atitude de estar aberto a essa demanda. É preciso que os diretores, coordenadores e outros gestores da educação vejam com muito senso de urgência esse desafio. Em primeiro lugar, é preciso que invistam em si próprios como gestores, buscando novas informações, requalificando-se e aprimorando-se. Isso significa que aqueles que ocupam hoje cargos de gestão precisam ver a si mesmos como profissionais em desenvolvimento – e não como antigos líderes prontos e acabados.</p>
<p>O papel do líder educador na gestão de conflitos (31/08/2015)</p>	<p>Inteligência emocional Conhecer a si mesmo Empatia</p>	<p>Um líder competente emocionalmente possui duas crenças [a de que precisa] determinantes que permeiam suas ações: ter liberdade emocional e [a de que é necessário] assumir responsabilidade por si. Um relacionamento sadio só é possível quando o time é livre para dizer e sentir o que quiser e entendendo que cada um é totalmente responsável pelos seus comportamentos. Este líder faz os membros do time se sentirem aceitos, queridos e competentes no trabalho, necessidades indispensáveis que fazem as pessoas se sentirem em área segura e confortável, com seu status garantido na equipe. É provável que os sentimentos de inveja, ciúme, inseguranças, angústia, entre outros, tenderão a diminuir e a confiança e cooperação se instalarão no ambiente de trabalho.</p>
<p>O poder da inteligência social na liderança (25/08/2015)</p>	<p>Conhecer a si mesmo Inteligência social Inteligência emocional</p>	<p>[...]A inteligência social e emocional são interdependentes. Para desenvolver as habilidades sociais é necessário ter uma boa inteligência emocional. Para interagir positivamente com o social é preciso ser forte internamente, ter confiança em si mesmo, ser motivado, conhecer e lidar com as próprias emoções de forma equilibrada. Ao pé da letra, a inteligência emocional é saber viver consigo mesmo, já a inteligência social é saber conviver com o outro.</p>



	<p>Inteligência social</p> <p>Competência comportamental</p>	<p>Quando falamos de inteligência, no caso a social, estamos indicando a capacidade em potencial presente no ser humano. A partir de quando passamos a treinar e fortalecer essa potencialidade, começamos a falar de competências. Existem várias maneiras para desenvolver competências como, preparação, formação, treinamentos e aprimoramento. É por meio do conhecimento e do treino que todos nós podemos fortalecer as competências ligadas à inteligência social.</p>
	<p>Autoconhecimento</p> <p>Empatia</p> <p>Inteligência social</p>	<p>[...]A inteligência social é a capacidade de compreender, interagir e influenciar positivamente as pessoas. Ela tem como foco a qualidade e harmonia das relações interpessoais e é uma inteligência que se cria na relação com o mundo externo.[...]</p> <p>A inteligência social permite expandir a capacidade de entender as pessoas e, conseqüentemente, melhorar a forma de se relacionar com elas, podendo criar um clima positivo e de cooperação em qualquer contexto da nossa vida. Se soubermos compreender nossas próprias emoções e as dos outros, saberemos reagir a situações de forma mais adequada e produtiva.[...]</p> <p>[...] A essência da inteligência social é a empatia e a compreensão das emoções do outro. Com esses princípios é possível construir alicerces para uma convivência mais pacífica e respeitosa, capazes de superar as diferenças e ir além das expectativas.[...]</p>
<p><b>Contratados pelo currículo, demitidos pelas atitudes</b> <b>(25/04/2012)</b></p>	<p>Inteligência emocional</p> <p>Autoconhecimento</p>	<p>[...] Mais do que aproveitar a oportunidade para encontrar ou mudar de emprego, é importante que os profissionais brasileiros invistam não só na construção de um bom currículo como também no aprimoramento de suas habilidades comportamentais, já que, mesmo com um contexto tão favorável, as pessoas continuam a ser contratadas por seus currículos e demitidas por suas atitudes.</p> <p>Se prestarmos a devida atenção à questão, perceberemos que atitudes ruins têm grande relação com a falta de Inteligência social. [...] É importante ressaltar que a IE pode destruir uma carreira. As pessoas com pouca inteligência social têm um autoconhecimento limitado, e aí começa o problema.</p> <p>Saber usar os pontos fortes, administrar os pontos limitantes e persistir diante de frustrações são atributos que fazem parte das competências de um profissional com alta Inteligência Emocional. É importante ressaltar que isso não é importante somente na vida corporativa. Um alto QE nos permite perceber melhor quem somos, estabelecer relacionamentos mais saudáveis com aqueles que nos rodeiam e termos atitudes capazes de tornas nossas vidas muito melhores.</p>
<p><b>Melhor sim, mas não o melhor</b> <b>(21/08/2012)</b></p>	<p>Conhecer-se</p> <p>Transcender</p>	<p>Não invista seu tempo em uma corrida sem fim para ser “o melhor”. Antes disso, procure se conhecer bem e fazer parte de algo que vai além de você. Deixe que as diferenças façam parte do seu dia a dia e veja o que pode aprender com elas, deixando passar tudo o que impediria o seu desenvolvimento. Comunique-se! E isso quer dizer mais que, simplesmente, se expressar por meio de palavras e aparelhos tecnológicos como o celular. Então, rompa as barreiras do cotidiano para entrar em contato com as possibilidades criadas pela interação do seu “eu” com outras subjetividades.</p>

<b>Caminhos e escolhas</b> <b>(19/10/2012)</b>	Busca constante Conhecer-se	<p>Não invista seu tempo em uma corrida sem fim para ser "o melhor". Antes disso, procure se conhecer bem e fazer parte de algo que vai além de você. Deixe que as diferenças façam parte do seu dia a dia e veja o que pode aprender com elas, deixando passar tudo o que impediria o seu desenvolvimento. Comunique-se! E isso quer dizer mais que, simplesmente, se expressar por meio de palavras e aparelhos tecnológicos como o celular. Então, rompa as barreiras do cotidiano para entrar em contato com as possibilidades criadas pela interação do seu "eu" com outras subjetividades.</p>
<b>O desafio de formar líderes na Educação</b> <b>(16/12/2012)</b>	Invistam em si Aprimorar-se Inteligência emocional	<p>É preciso que os diretores, coordenadores e outros gestores da educação vejam com muito senso de urgência esse desafio. Em primeiro lugar, é preciso que invistam em si próprios como gestores, buscando novas informações, requalificando-se e aprimorando-se. Isso significa que aqueles que ocupam hoje cargos de gestão precisam ver a si mesmos como profissionais em desenvolvimento – e não como antigos líderes prontos e acabados.</p>
<b>Em tempos de crise, fortaleça a resiliência para manter seu emprego</b> <b>(09/07/2015)</b>	Resiliência	<p>Desenvolver a resiliência é fundamental para enfrentar os desafios pessoais e também os profissionais. No mundo corporativo, principalmente em tempos de crise como o que estamos enfrentando, a pressão por resultados é enorme. Por isso, quanto mais resiliente for o profissional, maior será sua vantagem competitiva e maior será sua capacidade de lidar com essas adversidades.</p> <p>[...] foque no futuro; olhe para frente e não se prenda ao passado mantenha-se motivado; lute por seus sonhos e objetivos; invista em relacionamentos, pois esses são uma grande fonte de apoio e de encorajamento fique atento às suas necessidades; cuide da mente, do corpo e da sua saúde; e não permita que emoções negativas o controlem, evitando colocar defeito nas coisas.</p>
<b>O líder transformador</b> <b>(17/01/2014)</b>	Transformação Empatia Conhecer-se	<p>[...] o primeiro passo para a transformação de qualquer cenário, é transformar a compreensão, ou seja, a forma como vemos as coisas, uma nova perspectiva, identificando o seu papel e procurando partilhar as percepções. O segundo passo é transformar os relacionamentos, aprendendo a compartilhar, ampliando a empatia e a confiança nos outros atores do processo. Em seguida, deve-se transformar as intenções, ou seja, o compromisso e a vontade fundamental de fazer as coisas acontecerem. E, por fim, transformar as ações, mas isso só é possível se os três passos anteriores forem cumpridos.</p>
<b>Crise de sentido versus futuro das organizações</b> <b>(22/01/2014)</b>	Resiliência Transformação Adaptar-se	<p>Vivemos nos dias de hoje, principalmente no Brasil, em uma crise social, ambiental e principalmente moral. Uma crise caracterizada pela fragmentação do conhecimento, pela fragilidade das relações e pela desconfiança dos stakeholders no ambiente empresarial e político. Tal realidade é combinada com uma necessidade de se adaptar a novos contextos empresariais, com criatividade, resiliência, flexibilidade e agilidade cada vez maiores para atender às demandas dos clientes.</p>
<b>Oito características de um gestor de sucesso.</b> <b>(27/06/2014)</b>	Resiliência Adaptar-se Transformação	<p>Outro ponto importante, a resiliência, é a capacidade de se adaptar a diversas situações mesmo que adversas. Em cada situação e até mesmo nas mudanças de equipe, deverá ocorrer adaptação na postura do profissional, de forma que não haja prejuízo nos processos de trabalho.</p>

	Resiliência Transcender	[...] ter paixão pelo negócio é imprescindível para vencer as barreiras diárias e principalmente para motivar a equipe. Uma pessoa que não acredita e não defende o projeto do qual faz parte não consegue enfrentar todas as barreiras, o que reflete diretamente na produtividade.
<b>Se funciona hoje será obsoleto amanhã</b> (17/12/2015)	Resiliência Competência comportamental	Tomada de decisão, comunicação assertiva, análise dos números, visão estratégica, resiliência, foco em resultado, atuação em equipe e delegação são algumas das competências que sempre foram necessárias, mas que agora são extremamente importantes. Cabe aos líderes dar clareza aos processos de mudança, de reestruturação e de nova rota. Sem a transparência da comunicação, torna-se inviável o engajamento de quem levará a empresa a novos patamares. Por mais tecnológica que seja uma organização, é através das pessoas que se obtém o resultado final.
<b>Apertem os cintos sua profissão vai sumir</b> (12/02/2014)	Resiliência Inteligência Emocional	[...] O estudo da BBC mostra que as habilidades interpessoais estão, mais do que nunca, na ordem do dia, colocando-nos em um ponto sem volta da já tão falada Inteligência Emocional. Isso já é levado em consideração nas entrevistas e processos de seleção em que, por terem os candidatos um perfil técnico muito parecido, acabam sendo contratados aqueles que também trazem na bagagem habilidades como comunicação, liderança, visão holística, resiliência, entre outras. Regra válida também para a organização que, em meio a alguma crise, se vê obrigada a demitir. [...]
<b>Gestores de alta performance: como capacitá-los para o mercado de trabalho?</b> (11/06/2015)	Resiliência	Você é um gestor de alta performance? Mas o que é ser um gestor de alta performance? Qual seria o indicador que poderia apontar que esse ou aquele gestor é de alta performance? São perguntas que nem sempre possuem uma única resposta, pois dependem do ponto de vista de quem analisa.
<b>Administrar: razão e sensibilidade</b> (23/04/2013)	Conhecer a si mesmo Neurociência	"Penso, logo existo". Esta é uma das frases mais famosas do mundo, cunhada pelo filósofo francês René Descartes e que gerou um grande legado para a humanidade. Desde então, o ato de pensar passou a ser entendido como uma atividade que distingue homens e animais, atribuindo ao primeiro o prestígio da razão e denegrindo comportamentos emocionais, típicos em seres irracionais e carentes de raciocínio cognitivo. Mas será que a ideia defendida por ele estava correta? E, no mundo dos negócios, será que o racional deve prevalecer sobre o intuitivo e a imaginação? Descartes acreditava que o bom senso, ou o pensar de forma lógica, seria um atributo ubíquo presente em todos nós. Entretanto, com o passar dos anos e o avanço da neurociência, esse conceito se tornou obsoleto e uma nova forma de entender nossas atitudes se estabeleceu.
<b>O poder do esquecimento e o poder do treinamento</b> (12/08/2015)	Conhecer a si mesmo Neurociência	[...] Uma memória saudável exige prática e atenção. Não devemos exercitar apenas o nosso corpo, o cérebro também precisa ser treinado para funcionar bem e existem técnicas que ajudam a não esquecer e a manter vivo o que se aprendeu. Storytelling, jogos, exercícios, SMS, lembretes, leitura, entre outros. Além disso, a tecnologia já apresenta novidades: existem diversos tipos de aplicativos móveis, que você acessa do próprio smartphone e tem acesso a desafios, exercícios, games e tarefas, que ajudam a exercitar a mente e as funções cognitivas. Não existe mais desculpa para não colocar o cérebro para funcionar. [...]. A pessoa que possui conhecimento e domínio das

		técnicas e exercícios para estimular a memória, ganha agilidade no desenvolvimento de tarefas, maior absorção das informações do dia a dia e tem um maior desenvolvimento do raciocínio lógico.
<b>Seja um bom líder com ajuda da neurociência</b> <b>(04/12/2015)</b>	Conhecer a si mesmo Neurociência	<p>Todos podem ser líderes. Essa é uma frase cada vez mais corriqueira no mundo corporativo. O que poucas pessoas sabem, ou falam, é que a ciência também pode ser uma importante aliada na arte de liderar e gerir uma equipe ou organização. Mais especificamente, as técnicas da neurociência podem e devem ser aplicadas à liderança.</p> <p>É cientificamente comprovado que é possível trabalhar áreas específicas do cérebro que, quando desenvolvidas, fazem com que as pessoas sejam boas líderes. Isso porque, cada comportamento pessoal aciona uma área específica do cérebro. Ao estimular as zonas corretas, é possível desenvolver características que podem ser fundamentais para liderar com eficiência.</p>