

O Controle e o Exercício de Poder na Gestão por Competências: um Olhar Foucaultiano

Autoria: Patrícia Andrade Diniz, Adriane Vieira

Resumo

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sob o signo da modernização tecnológica. Nesse movimento, surgem modelos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho caracterizadas pela mobilização da subjetividade humana. Uma novidade na forma de administração das pessoas é a gestão de competências, que tem em sua base a descrição das exigências de desempenho para cada empregado. Sob uma perspectiva crítica e utilizando os escritos de Foucault, o caso exposto neste trabalho tem por objetivo descrever e analisar as formas de controle e poder na prática da gestão de competências em uma empresa mineira de aviação de grande porte. O estudo de caso de cunho qualitativo teve a entrevista como o principal instrumento de coleta de dados. A análise do tema proposto permitiu descrever a gestão de competências como uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua, à medida que: rompe com o conceito de categorias profissionais organizadas; mantém um sistema classificatório e de divisões detalhado; e permite o exercício de uma vigilância muito mais contínua e abrangente, fazendo uso inclusive de novas tecnologias de informação.

1 Introdução

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, as quais se processam sob o signo da modernização tecnológica imposta pelos países desenvolvidos. A perspectiva de renovação das tecnologias, tais como o desenvolvimento das formas de integração informacional, a transformação profunda dos modos de competição e a complexificação dos objetivos de produção, faz emergir um novo discurso sobre a gestão e uma nova prática efetivada em seus processos. Nesse movimento, surgem modelos de gestão de pessoas que defendem a busca de formas de mediação das relações de trabalho caracterizadas pela mobilização da subjetividade humana, que se fundamentam em expressões como: integração dos modos de produção, horizontabilidade da comunicação, descentralização de estruturas e decisões, atividades realizadas em equipe, incentivo a participação e avaliações de desempenho pelo modelo 360°.

Subjacente a muitos estudos de gestão de pessoas, segundo Townley (2001), está a preocupação com a manutenção do sistema, característica da perspectiva funcionalista. Neste caso, o objetivo da gestão de pessoas é tornar a organização mais ordenada e integrada; suas práticas são, na maioria das vezes, tecnicamente orientadas, não passando de ferramentas ou instrumentos que viabilizam o alcance de objetivos. Em uma perspectiva crítica, autores como Garcia (1982), Townley (2001), Cappelle e Brito (2002), apoiados em Foucault, interpretam as práticas de gestão de pessoas - desde o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira - como instrumentos de aplicação disciplinar cada vez mais abrangentes, com propósitos estratégicos, que configuram movimentos de relações de poder no espaço organizacional. Ao realizar uma análise do regime do saber, Foucault (2004) mostrou que a formação do conhecimento envolve os processos de classificação, codificação e categorização, nomenclaturas e significados que são representados em práticas discursivas e em elementos culturais socialmente construídos (TOWNLEY, 2001). Ainda que Foucault não tenha abordado as organizações trabalhistas em seus estudos, as suas ponderações sobre como o poder produz conhecimento fornecem algumas pistas para a compreensão de como as práticas de gestão de pessoas podem estar a serviço do poder disciplinar.

Uma novidade na forma de administração das pessoas nas organizações é a gestão de competências, que segundo Tachizawa et al. (2001) tem em sua base a descrição das exigências de desempenho para cada empregado, a qual está subdividida em um conjunto de

competências estabelecidas para a função e o nível de contribuição na execução das atividades. O modelo de gestão de competências vem surgindo, mais acentuadamente, a partir dos anos 1990, como uma nova alternativa para gerir os recursos humanos em ambientes competitivos, acompanhado de uma difícil missão: ser uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos.

Muitas questões em torno do emprego da noção de competências no ambiente organizacional brasileiro continuam pouco esclarecidas, especialmente aquelas que giram em torno da maneira pela qual essa noção tem sido apropriada, explorada e desenvolvida. Esta prática de gestão pode ser considerada como um mecanismo que visa garantir a prevalência da racionalidade instrumental na gestão das organizações, fortalecendo seus fundamentos ao classificar as pessoas quanto às suas competências. Isto permite a hierarquização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, aumentando o poder e o controle exercidos pela organização sobre eles. Além disso, acaba funcionando como um meio de diferenciação destinado a reconhecer as melhores competências e extinguir as piores, bem como interiorizar nas pessoas o código de conduta da organização.

Nesse sentido, o presente artigo tem um propósito bem definido: demonstrar que é possível fazer a transferência da genealogia do poder punitivo para uma unidade de análise, a organização, com a função essencial de promover a regulamentação da oferta e da demanda de mão-de-obra, por meio da manipulação do imaginário, potencializada pelas políticas de gestão de pessoas. Aliado à análise crítica, este artigo defende a idéia de que a produtividade está diretamente associada a uma maior ou menor eficiência na técnica de controle e de dominação, mediante o sistema de disciplinas, ou seja, à docilização dos corpos. Um exemplo disso é o caso exposto neste trabalho, que tem por objetivo descrever e analisar as formas de controle e poder na prática da gestão de competências como parte de um modelo de gestão por resultados em uma empresa mineira, reconhecendo como o controle do conhecimento pode concorrer para o aumento do poder disciplinar sobre elas. Para tanto, procurou-se analisar essa prática de gestão de pessoas com base na abordagem da relação poder/conhecimento evidenciada por Foucault. São os aspectos metodológicos que diferenciam os estudos foucaultianos das teorias desenvolvidas pelos pesquisadores organizacionais clássicos. Evidencia-se que Foucault não estabelece, como Weber (1999), Crozier (1981), Arendt (1994) e Srour (1998), uma teoria sobre o poder, mas, sim, uma análise do poder. Diante do exposto, buscar-se-á responder à seguinte pergunta: Como as formas de controle e poder, na perspectiva foucaultiana, são colocadas em prática por meio da gestão de competências na FOX Airlines?

2 O poder em Michel Foucault

Para Foucault (2003), o importante não é saber "quem tem o poder", mas estudá-lo no ponto em que se implanta e produz seus efeitos reais. Nesse contexto, o autor parece se interessar pelos verdadeiros efeitos que o poder produz, ou seja, como o poder se legitima nas relações criando discursos que funcionam como norma (FOUCAULT, 1999a).

A definição de Foucault (1979) parece bem simples: o poder é uma relação de forças; ou melhor, toda relação de forças é uma "relação de poder". Para Foucault, a relação de forças ultrapassa singularmente a violência, e não pode ser definida por ela. Pode-se, então, conceber uma lista, necessariamente aberta, de variáveis exprimindo uma relação de forças ou de poder, constituindo ações sobre ações: incitar, induzir, desviar, tornar fácil ou difícil, ampliar ou limitar. Essas são as categorias do poder. Foucault (2003, p. 7) procura definir o poder "como não sendo uma instituição, nem uma estrutura, nem um poder estatal, mas um lugar estratégico onde se encontram as relações de forças". Segundo Foucault, qualquer agrupamento humano estará sempre permeado por relações de poder, uma vez que o

pressuposto básico para a manifestação desse tipo de poder são as relações inerentes à vida social. É preciso levar em consideração que o fenômeno da dominação, com as diversas relações de poder que lhe são imanentes, antecede o próprio Estado. Foucault (2003, p. 4) chega a dizer que seu problema verdadeiro é o de todo mundo na atualidade: o do poder. Situá-lo como problema de todo mundo pode ser lido de duas formas: como um problema do mundo inteiro e como um problema de todos os sujeitos e ao mesmo tempo de cada um.

Houve, durante a época clássica, uma descoberta do corpo como objeto e alvo do poder. Era fácil encontrar sinais dessa grande atenção dedicada então ao corpo – ao corpo que se manipula, se molda, se treina, que obedece, responde, se torna hábil: a noção de “docilidade” que une ao corpo analisável o corpo manipulável. É dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser transformado e aperfeiçoado. Em qualquer sociedade, o corpo está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações. Não se trata de cuidar do corpo como se fosse uma unidade indissociável, mas de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos, atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo. Ele trabalha o corpo dos homens, manipulando seus elementos, produzindo seu comportamento, enfim, fabricando o tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção da sociedade industrial, capitalista. Foucault mostra como a idéia de obediência evolui até as tecnologias imaginárias das sociedades modernas. É na modernidade que se constrói uma maquinaria de poder por meio do controle dos corpos, isto é, o corpo para fazer não o que se quer, mas para operar como se quer. É a tecnologia da disciplina, fabricando os corpos submissos. O poder penetrou no corpo, encontra-se exposto no próprio corpo. Na verdade, nada é mais material, mais físico e mais corporal do que o exercício do poder. O poder, em todas as sociedades, segundo Foucault, está fundamentalmente ligado ao corpo, uma vez que é sobre ele que se impõem as obrigações, as limitações e as proibições. É dócil o corpo que pode ser submetido, utilizado, transformado, aperfeiçoado em função do poder. Houve a descoberta do corpo como objeto transformável em eficiência e alvo do controle (FOUCAULT, 1997, p. 142).

As características básicas do poder disciplinar são: a) a disciplina é um tipo de organização do espaço; b) a disciplina é um controle do tempo; c) a disciplina é uma vigilância contínua, perpétua, ilimitada: “Olhar invisível” que deve impregnar quem é vigiado, de tal modo que este adquira de si mesmo a visão de quem olha; e d) o registro contínuo do conhecimento. Para Foucault (2002), o exercício do poder disciplinar passa necessariamente pelas seguintes práticas sociais: *Enclausuramento*: criação de um espaço “fechado” organizado em torno de regras e procedimentos que delimitam as ações cotidianas das pessoas. *Distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo*: cada indivíduo em seu lugar, e em cada lugar um indivíduo. Nesse processo, é necessário definir critérios e sanções e medir qualidades, méritos e competências. *Hierarquização*: as pessoas devem ser ordenadas de tal forma a promover a vigilância hierárquica.

O poder na vigilância hierarquizada não se transfere como uma propriedade, não se detém como coisa; ele funciona como uma máquina que viabiliza a existência do poder em toda parte. À medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. Vigiar torna-se, então, uma função definida, mas deve fazer parte integrante do processo de produção; deve duplicá-lo em todo o seu comprimento (FOUCAULT, 2002, p. 146). A vigilância hierárquica sobre os indivíduos permite a articulação de um *poder* com um *saber*, que determina se alguém está se conduzindo ou não como deve. Essa articulação se ordena em torno da *norma*, do que é ou não normal, do que é correto ou incorreto, do que se deve ou não se deve fazer (FOUCAULT, 1999b, p. 88). Se é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento pede uma rede de relações de alto a baixo, mas também, até certo ponto, de baixo para cima e lateralmente. Isso permite ao poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, pois está em toda

parte e sempre alerta, pois, em princípio, não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar. É absolutamente “discreto”, pois funciona permanentemente e, em grande parte, em silêncio.

Quando se definem os efeitos do poder pela repressão, identifica-se o poder com uma lei que diz não. Essa é uma noção negativa, estreita e esquelética do poder que todo mundo aceitou. Se o poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não, ele não seria obedecido. O que faz com que o poder se mantenha é simplesmente a constatação de que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que, de fato, produz coisas, forma saber, produz discurso. Se apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos em nível do desejo – como se começa a conhecer – e também em nível do saber. “O poder, longe de impedir o saber, o produz”. (FOUCAULT, 1979, p. 148). O poder representa o desejo de conhecer. Portanto, é um fenômeno que não deve ser visto somente como algo negativo em si mesmo; pelo contrário, deve ser compreendido como algo também criativo (FOUCAULT, 2002). Onde há saber, há poder. Ao explicar a relação poder/conhecimento, Foucault (1979, p. 52) afirma que

o exercício do poder por si mesmo cria e faz emergir um novo objeto do conhecimento e acumular um novo corpo de informação [...] O exercício do poder continuamente gera conhecimentos e por sua vez, o conhecimento constantemente induz a efeitos de poder [...] Não é possível que o poder seja exercido sem o conhecimento, ou seja, é impossível que o conhecimento não engendre relações de poder.

3 A perspectiva crítica nos estudos organizacionais: Foucault aplicado à análise da gestão de competências

Até o final dos anos 1960, a teoria das organizações vivia uma fase de desenvolvimento controlado em relação a seus métodos, metodologias e perspectivas de análise, havendo a preponderância absoluta e indiscutível da abordagem funcionalista, de acordo com Morgan (1996). No final dos anos 1980, os debates ocorridos nas ciências sociais passam a afetar a forma de produzir conhecimento em teoria das organizações, na perspectiva de Motta e Alcadipani (2003), porque, com a quebra da dominação da perspectiva funcionalista, a área estava aberta às visões alternativas àquela dominante. Já a partir do início dos anos 1990, a teoria crítica ganha espaço nos estudos sobre a teoria das organizações, apoiando-se, por exemplo, nos escritos de Foucault. A propagação de suas idéias nas teorias organizacionais ocorreu por meio da abertura do campo para a perspectiva pós-moderna.

A perspectiva foucaultiana é aqui adotada porque falar de competências é tratar da relação poder/saber. As experiências de reengenharia durante os anos 1990 impactaram profundamente a gestão organizacional, porque na busca desenfreada pelo aumento dos lucros via redução de níveis hierárquicos e terceirização, muitos talentos foram perdidos e com eles o conhecimento tácito, extremamente necessário para funcionamento das organizações. A gestão de competências e também da gestão do conhecimento, de certa forma, surgem para cobrir esta lacuna e oferecer meios da organização ganhar flexibilidade interna quando necessário, sem perder esse saber (tácito), que deve ser mapeado (Onde está localizado? Quem o detém?), registrado (transformar o saber implícito num saber explícito) e disseminado, de maneira que o poder pelo saber não fique restrito a poucos.

Nos debates acadêmicos e no meio empresarial, o tema *competência* tem-se tornado uma constante. Essa discussão, na esfera das empresas, legitima-se pelas modificações ocorridas diante da globalização e da competição acelerada. Essa nova forma de gestão de pessoas, ainda em propagação, não está mais baseada na qualificação para o cargo, que refletia a formação adquirida mediante a educação formal, mas sim, no conjunto de saberes, habilidades e atitudes, firmados no percurso profissional de cada trabalhador.

Para Arruda (2000), enquanto qualificação reporta ao posto de trabalho, ao salário e às tarefas, competência remete à subjetividade, à multifuncionalidade, impondo um forte componente de individualização, pelo aprofundamento de questões e estudos compatíveis com os interesses e objetivos da organização.

Tais afirmações reforçam a necessidade de realização de estudos acerca da dinâmica do controle disciplinar. Nesse sentido, o presente artigo poderá auxiliar na elucidação de como o poder circula no interior das organizações e como as práticas de gestão se dinamizam com o poder disciplinar.

4 O conceito de competências

No início dos anos 1980, uma mudança surge e se afirma. A descrição das situações de trabalho modifica-se radicalmente. Toda a sorte de conhecimento se manifesta na atividade. Esboça-se um novo quadro do trabalhador como operador especializado porque a tecnologia (representada pela automação microeletrônica) incorpora funções mentais às máquinas e aos programas internamente adaptados. Daí a necessidade de um trabalhador capaz de lidar com imprevistos e não apenas com as rotinas e as prescrições. Dele é exigida a qualidade que reflete num maior envolvimento com as atividades organizacionais. Ou seja, a subjetividade representada pelo trabalho em equipe e pelas várias funções. Para construí-lo, os termos *saber* e *competência* se impõem, com um vocabulário técnico renovado (STROOBANTS, 1997).

O conceito de competência, de acordo com Ramos (2001, p. 79) é o “conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados à capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais”. Dutra et al. (2001) tratam a competência como a capacidade que uma pessoa tem de gerar resultados de acordo com os objetivos propostos pela organização, que se traduz tanto por esse resultado quanto pelas qualificações necessárias para seu alcance. Para Zarifian (2001, p. 56), competência é “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado]... ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”.

De acordo com Hirata (2001), o modelo da competência tem como crítica a excessiva individualização do trabalho, pois tem seu foco no indivíduo, e não no posto de trabalho. Não pode, portanto, ser coletivizado.

Considera-se competente aquele trabalhador em quem se pode perceber especificidades em determinado campo do conhecimento, onde ocorre o rompimento entre aquele que a detém e aquele que não a detém ou a tem de forma truncada. Nesta perspectiva, a competência adquire um caráter de inclusão/exclusão. E a própria utilização, cada vez mais intensa, do modelo de competências exemplifica esse processo: individualização da aprendizagem, valorização do conhecimento funcional, o saber-ser que direciona o saber e o saber-fazer e a própria responsabilização individual pela manutenção do emprego, entre outros. Há uma conjunção de interesses entre trabalhadores e empregadores. Interessa às empresas porque podem contratar trabalhadores mais eficientes e com potencial elevado, devidamente certificados; interessa aos trabalhadores porque querem mais qualificação, aumento das possibilidades de empregabilidade e reconhecimento das competências tácitas adquiridas ao longo da vida e do trabalho. Os trabalhadores temem que a certificação mal conduzida se torne mais um obstáculo, servindo para aumentar a exclusão. Uma tendência observável na realidade que talvez indique um dos usos perversos do modelo da competência é a criação de uma categoria de trabalhadores considerados inempregáveis, porque estão excluídos da lógica da competência. Esse fato ilustra claramente como a evolução do conceito e sua introdução no cotidiano das organizações estão na dependência de lutas sociais e de correlações de forças que estruturam o universo do trabalho (HIRATA, 2001).

5 Metodologia

A pesquisa realizada e aqui apresentada adotou a abordagem qualitativa, por ser considerada a mais apropriada ao tipo de problema de pesquisa formulado. Na pesquisa qualitativa os dados coletados são predominantemente descritivos, o material adquirido é rico em descrição de pessoas, situações e acontecimentos, e todo ele é considerado importante.

A estratégia de pesquisa adotada contempla um estudo de caso realizado na FOX Airlines, considerando as singularidades da gestão de competências no controle e no exercício do poder. Trata-se de uma análise intensiva e experimentada numa única organização. É preciso lembrar que os resultados são válidos só para o caso que se estuda. O passo inicial para a escolha do caso a ser estudado consistiu em identificar as empresas de médio ou grande porte localizadas em Belo Horizonte que tivessem implementado o modelo de competências há pelo menos três anos. Foram identificadas e contatadas quinze organizações que se enquadravam nesses critérios, mas a FOX Airlines foi a primeira a autorizar a investigação.

A FOX Airlines é uma empresa de aviação mineira e de grande porte, reconhecida em toda a América Latina. Gera cerca de mil empregos diretos, distribuídos entre os escritórios e bases de Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Belém, Brasília, Porto Alegre, Salvador, Manaus e Recife.

O critério de escolha dos sujeitos de pesquisa foi a acessibilidade, ou seja, disponibilidade e abertura para participar da pesquisa. Foram entrevistadas a chefe da área de Recursos Humanos, responsável pela implementação do modelo de gestão de competências; a gerente da qualidade, que na ocasião da implementação estava ligada à área de Recursos Humanos; e a consultora organizacional contratada para orientar a implementação do modelo. Dos 86 funcionários na Unidade de Belo Horizonte (8 diretores, 20 gerentes, 17 supervisores e 41 analistas) foram entrevistados quinze: dois diretores, dois gerentes, cinco supervisores e três analistas. Os entrevistados foram indicados pela gerente da Qualidade e o contato foi feito pela pesquisadora.

Os dados obtidos foram analisados através da técnica denominada análise de conteúdo. Os objetivos da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1995), são o desejo de imprimir maior rigor ao processo, de descobrir e de ir além das aparências. Para o presente estudo, optou-se pela análise categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em categorias.

Para preservar a identidade dos respondentes, nas citações das entrevistas, os diretores estão indicados como D1 e D2; os gerentes, como G1, G2, G3, G4 e G5, incluindo as gerentes de Recursos Humanos e da Qualidade, assim como a consultora organizacional; os supervisores, como S1, S2, S3, S4 e S5; e os analistas, como A1, A2 e A3.

Foram utilizadas também fontes secundárias de coleta de dados, como material institucional e jornal de circulação interna quinzenal, Intranet e Programa Eletrônico para avaliação de desempenho.

5 Compreendendo o exercício do poder e as técnicas de controle

5.1 O processo de gestão de pessoas

A maioria das empresas se utiliza, atualmente, de processos formalizados de recrutamento e seleção. Na FOX não é diferente. O processo ocorre quando o gerente da área, mediante o preenchimento do perfil do cargo, solicita à área de RH o seu preenchimento.

Para a seleção dos candidatos são utilizadas as técnicas de dinâmica de grupo e entrevistas, aplicadas pela profissional de Recursos Humanos. Na seqüência, os candidatos são entrevistados pela área solicitante. Os aprovados na entrevista técnica passam, ainda, por uma avaliação psicológica. Finalmente, o superintendente ou o presidente entrevistam os dois candidatos aprovados na última etapa do processo de seleção. Pessoas indicadas e parentes

participam normalmente do processo como os demais. Após aprovado, passa-se à parte burocrática de documentação.

Hoje, eu tenho um peso na minha entrevista em que eu avalio a parte técnica da pessoa através de prova [...]. A entrevista psicológica engloba tudo em que a gente se espelha e que tem no modelo de competências. [...] Há um crivo muito grande: entrevista do RH, da chefia, do diretor da área, da gerência de RH e do superintendente. (G1) O processo varia: pode ser entrevista individual já no começo, pode ser dinâmica no começo e entrevista no final. Termina, necessariamente, com um teste psicológico e a entrevista com o superior, com o superintendente e com o comandante. (G2)

Estas práticas de seleção representam métodos de exame (FOUCAULT, 1979) empregados para asseverar se o perfil do indivíduo é adequado à organização. Foucault (1979) acredita que um indivíduo pode se tornar um objeto do conhecimento, submetido facilmente ao gerenciamento, mediante a técnica do exame, sendo convertido em um objeto de análise e designado à observação. Esse é um mecanismo de vigilância que permite que suas atividades sejam confrontadas e avaliadas por pessoas reconhecidas pela empresa, de acordo com um padrão considerado normal. O exame, portanto, torna as diferenças e capacidades individuais visíveis e mensuráveis, atuando tanto no sentido de padronizar como no de diferenciar as pessoas. No caso dessa empresa, as técnicas de exame, representadas pelas avaliações técnicas, simbolizam as aptidões intelectuais do candidato sob formas padronizadas que poderiam ser descritas por uma linguagem bem mais complicada, que, no entanto, foram traduzidas em questões que puderam ser respondidas por meio de uma prova. Já, as características comportamentais foram expressas por meio dos testes psicológicos e de entrevistas. O mais interessante do exame é que ele faz de cada pessoa um fato isolado, que, simultaneamente, é um agente para o conhecimento e um objeto para o poder (FOUCAULT, 1979). Enquanto fato, a pessoa pode ser exposta, medida e comparada a outras e a ela mesma, o que traz uma noção de pessoa que deve ser classificada, normalizada ou excluída, fazendo do exame um método de controle. Numa outra análise, também se fazem presentes as técnicas de confissão representadas pelas entrevistas, as quais têm permitido que contextos cada vez mais profundos e íntimos da vida pessoal e interpessoal dos indivíduos sejam trazidos à superfície, por meio das próprias revelações da pessoa. A confissão é um ritual de discurso em que o sujeito que fala é o mesmo do enunciado; se desenrola numa relação de poder, pois não se confessa sem a presença ao menos virtual de um parceiro, a instância que requer a confissão, impõe-na, avalia-a, intervém para julgar, punir, perdoar, consolar, reconciliar; um ritual onde a verdade é autenticada pelos obstáculos e as resistências que teve de suprimir para poder manifestar-se.

Foucault (1979) acredita que o processo de tornar algo conhecido também o torna governável; ou seja, cria uma nova relação de poder sobre o objeto. Nesse caso, o uso da tecnologia da informação ou as práticas de gestão podem promover e facilitar a visibilidade dos empregados. Essa visibilidade na FOX é aplicada nas pessoas desde o primeiro passo do processo de seleção, quando se pretende identificar as competências do candidato, pois isso facilita o controle do perfil desejado, o que se pode detectar no depoimento de um dos gerentes. “Primeiro a gente olha qualificação, depois comportamento. [...] Existe uma descrição de cargos e existe o perfil desejável. [...] A que chegar mais perto é contratada”. (G4)

A promoção está vinculada aos resultados alcançados pelo funcionário, juntamente com o seu comprometimento com o trabalho, com o setor e com o cliente interno e o externo.

É uma empresa que tem uma política de meritocracia: as pessoas que são comprometidas com a empresa e alcançam resultados são reconhecidas. Ao mesmo

tempo, a gente quer que você fique muito tempo aqui, que você dê resultados, cresça e faça a sua carreira aqui dentro. Por que que a pessoa está sendo promovida? E, normalmente, essas promoções são devido ao reconhecimento baseado em resultado, comprometimento, enfim. (G1) [...] Tem gente com vinte anos de casa que continua diretor. Então, é resultado mesmo. Botou dinheiro pra dentro e atingiu as metas, é um valor. (G5)

Nesses relatos, percebe-se a presença do poder como recompensa. Quando o funcionário gera resultados para a organização, gera um valor para ela e para o funcionário, que é reconhecido, aceitando a possibilidade de obtenção de resultados de soma positiva, na medida em que as imprevisibilidades do poder apontam para a produção de efeitos almejados. Nesse contexto, torna-se comum nas organizações a implantação de políticas de recompensas econômicas conjugadas a recompensas simbólicas. Pode-se verificar a presença de uma prática disciplinar de gestão de pessoas que divide, classifica e remunera as pessoas conforme seu desempenho.

Ao adotar o modelo de gestão por competências, a FOX buscava ter um sistema integrado de gestão de recursos humanos para alcançar clareza, transparência e alinhamento dos objetivos da empresa com o dos empregados, assegurando, dessa forma, o comprometimento de todos com suas diretrizes. Os sistemas integrados de recursos humanos não têm somente a função de fixar as pessoas dentro de uma disciplina, mas também de regulá-las.

5.2 A gestão por competência

O objetivo da gestão por competências na FOX é propiciar o conhecimento sistemático da atuação das pessoas e dos resultados por elas gerados, sinalizando indicadores para a melhoria das *performances* individuais. Ou seja, o modelo de gestão por competências da FOX tem como foco central a avaliação e melhoria do desempenho, sem, contudo, estar articulado a uma política de carreira e de desenvolvimento.

A área responsável pela articulação do modelo de gestão de competências foi a da Qualidade, que contou ainda com o apoio de uma consultora externa. Durante a elaboração do modelo todos os gerentes foram convidados a auxiliar na tarefa de traçar suas características centrais. O presidente, o superintendente e os diretores da empresa desejavam mudanças e uma pergunta precisava ser respondida: por que a FOX, uma empresa líder de mercado no segmento em que atua, não tem um modelo que mede o desempenho do seu funcionário de maneira mais objetiva?

Quando a gente começou, reunimos todos os diretores e levantamos com eles quais as competências que eles mesmos achavam que deveriam ser avaliadas. (G4) A consultora participou na parte estrutural do modelo. [...] Na parte de levantamento de competências. (G1) Foi feito um treinamento de sensibilização mostrando o que é o modelo. [...] A gente escuta o que eles acham. [...] Aí, a gente vai em todas as bases, escuta todos os gerentes e monta o perfil de competências. Depois faz o treinamento do sistema. A questão da competitividade não influenciou na implementação, foi uma coisa muito mais interna. (G4) Eu acho que pela necessidade de sair de uma avaliação de ser “o amigo do chefe” e fazer uma avaliação mais focada em resultados práticos. Eu imagino que a FOX queria ter uma valorização do pessoal de uma forma mais imparcial. Que ela pudesse pontuar cada uma das pessoas importantes da organização. [...] conhecer essas pessoas de forma a retê-las e a motivá-las. (D2)

A avaliação de desempenho é definida pela FOX é tratada como um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, pois, torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado e reconhecer os empregados que possuem as

competências requeridas pelo cargo, o que torna o desempenho e a produtividade muito valorizados na busca pelos resultados.

A empresa tinha um modelo muito antigo de avaliação de desempenho, cujos indicadores eram praticamente os mesmos para todos os níveis hierárquicos: pontualidade, boa aparência e boa comunicação oral. Esse modelo evoluiu para a avaliação 360°, fixada em resultados, vertendo para o perfil de condutas.

Segundo Gramigna (2002), para que a implementação do modelo de competências tenha sucesso é importante o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e das outras funções, desde a fase inicial do processo, sendo denominado por ela de sensibilização. Esse trabalho de sensibilização quando bem feito facilita a venda da idéia. No caso da FOX, essa sensibilização se fez de cima para baixo, pois a gestão de competências atinge os diretores e gerentes da empresa. Um projeto piloto foi implantado para que ela fosse dissimulada entre os gerentes, supervisores e analistas, não incluindo o nível operacional, embora faça parte do cronograma a idéia de que todos migrem para o modelo. Assim, a competência na FOX foi instalada tendo como base três pilares: ambiente do mercado; o ambiente organizacional; e as demandas da função.

A gente precisa ter sempre num primeiro escalão as metas claramente dimensionadas e, a partir daí, o desenho de qual é o perfil das competências que a empresa espera para cada grupo de funções [...] Para o modelo de competências fazer sucesso numa organização é importante primeiro, que ele seja um desejo da organização e segundo, que a direção acompanhe toda a sua implantação e valorize cada trabalho que venha sendo realizado. (G5)

Cada pilar corresponde a um bloco do modelo, primeiro os *planos de metas* – as metas mensuráveis que têm prazo, medida e objetivo; segundo, as competências – o *perfil de competências*; e terceiro, o *Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)*, quais são as competências que devem ser desenvolvidas no ano seguinte ao da avaliação, mas que ainda não entrou em funcionamento. Então, o desenho do modelo é: Competências, Resultado e PDI.

[...] A empresa na qual a gente está inserido é uma empresa muito voltada para resultado. Então, tem peso. E o bloco que tem mais peso, é o plano de metas, que é onde você vê o resultado. [...] Se ele está com o perfil de competências fraco e PDI fraco, ele ainda assim se mantém por quê? Por que o peso aqui é 70. Então, esse é um paradigma que a gente não consegue quebrar, porque o nosso acionista majoritário é totalmente voltado para resultado. (G4)

O resultado do plano de metas é a avaliação da *performance* dos profissionais, ou seja, o alcance ou não das metas negociadas para o período de um ano. Para cada meta é atribuído um peso (um valor), negociado entre o chefe imediato e o avaliado. O conjunto dessas metas pode variar de 1 a 6, devendo originar-se das diretrizes globais da empresa, do orçamento anual, das demandas específicas do cliente e dos desafios da função. As metas podem ser ajustadas no decorrer do período em função de mudanças no ambiente interno ou externo à empresa. As mesmas são registradas eletronicamente: os valores esperados e os resultados obtidos. Com esses resultados, o *software* desenvolvido possibilita visualizar o alcance dos objetivos e o valor percentual obtido.

A pessoa que chega acima de 100% na avaliação ganha a mais do que o PPR previsto. Então, se o PPR previsto dela é 1.2 de salário e ela tem a nota na avaliação de desempenho mais de 100%, ela pode chegar a 1.4 ou 1.6, no máximo. Se ela não tiver direito, porque a unidade dela não tinha direito, ela ganha 0,2 porque é o pouquinho que ela obteve devido a avaliação. (G4)

A empresa adota uma política de remuneração variável quando as metas são alcançadas, mas essa participação nos resultados premia a Unidade, e não o indivíduo isoladamente. Esse mecanismo regula o comportamento dos empregados em seus grupos de trabalho e, segundo Foucault (1979; 2003), também evidencia que o poder, para ser eficaz, atua de uma forma muito mais positiva do que negativa, ou seja, o poder não quer somente contestar e proibir, mas produzir formas de vida, fabricar corpos dóceis e úteis para a sociedade. Nesse caso, para a empresa. As pessoas aderem às exigências destes modelos por se sentirem atraídas por uma remuneração, além daquela prevista no momento contratual. Nesse caso, assiste-se, com a remuneração variável, à presença de uma prática a serviço do poder disciplinar, pois expõe as atividades dos empregados no tempo ao estabelecerem uma remuneração específica para o cumprimento de metas preestabelecidas (TOWNLEY, 2001; CAPPELLE e BRITO, 2002).

5.3 A gestão de competências como forma de exclusão ou inclusão

A explicação do binômio poder/conhecimento concorre para a análise e percepção do processo de gestão do desempenho no trabalho como uma estrutura que ampara o exercício do poder disciplinar. A exclusão de um funcionário por parte da gerência, em função da não obtenção dos resultados esperados, ainda não é uma prática na FOX, embora exista o desejo de que no futuro isso aconteça. No entanto, isso não quer dizer que não haja exclusão. O fenômeno que se desenha é o da auto-exclusão, em função da divulgação dos resultados da avaliação, o que facilita bastante a atuação dos gestores poupando-os dos conflitos decorrentes.

[...] Ainda nunca conseguimos falar assim: a avaliação dessa pessoa só está caindo, caindo, caindo... vamos demitir ou vamos ver o que vamos fazer. Nós ainda não chegamos nesse nível de evolução. [...]. (G4)

Até hoje não vi nenhuma pessoa não preencher um perfil de um cargo ser tirado. (S1)

Ela mesma não agüenta. Ela mesma se exclui. Se ela não for demitida, ela se demite. Impressionante! (S2)

Embora o poder seja excludente, repressor, censurador e oculto, ele produz realidades; ele produz conteúdos e verdades. Foucault (1979) acredita que o poder não pode ser definido unicamente como algo que nega, impõe limites ou castiga. Isto não quer dizer que Foucault afirme que isso seja bom, ou que ele apóie esse tipo de poder. É o que ele diz quando afirma que o poder é algo positivo porque faz com que os indivíduos produzam.

Eu concordo que um valor na FOX também é o controle. Você controla o resultado, você controla a entrada, você controla o horário, você controla o dinheiro [...] Por exemplo: você tem que trancar a porta com três voltas. Quando você vê isso, você vê que a disciplina é um negócio fantástico. O processo é altamente disciplinar. (G5)

5.4 Poder disciplinar: enclausuramento, partição e hierarquização

As organizações se ordenam de forma tal que conseguem reproduzir a submissão e produzir os corpos dóceis que resultam na subordinação, na dominação, na alienação e na aceitação simplesmente com o intuito de fazer com que a pessoa aja de acordo com algo que lhe é imposto de fora. Ele consegue padronizar e normalizar as pessoas porque analisa, decompõe os indivíduos, os lugares e o tempo. No contexto da empresa pesquisada, uma prática de gestão que promove a divisão dos indivíduos em seus espaços e categorias é o adicional de 1,6 do valor do salário para aquele que atingir acima de 100% na avaliação de desempenho, incorporada na gestão de competências. Analisando sob a ótica foucaultiana, ao

se usar os artifícios das distribuições, as técnicas disciplinares podem ser baseadas na distribuição dos indivíduos no espaço como forma de domesticá-los. No entanto, faz-se necessária uma forma mais "fina" de controle, o enclausuramento. Esse pressupõe a necessidade de disciplinar os corpos no tempo e no espaço.

Em termos de ambientalização, aqui na FOX a gente tem de tudo, mas não temos uma imagem comum das salas. Porque não existe uma imagem da FOX. No atendimento aeroportuário têm salas que não têm nem janela. É enclausurado mesmo. (G4)

Existem algumas coisas na FOX que são claramente de valor. Por exemplo, assiduidade e pontualidade. De jeito nenhum pode chegar atrasado [...] é cobrado dos diretores assiduidade e pontualidade. [...] Se o comandante chegar às 8 horas da manhã e mandar procurar um gerente e ele não estiver na sala, pode saber que vai virar um inferno. [...]. (G5)

Nesse último relato, a entrevistada adentra no raciocínio de Foucault (1979, p. 137) que, quando fala de controle da atividade, insere o conceito de horário como forma de controle que deve ser útil. O corpo tem que acompanhar um padrão de horário para estabelecer prazos e limites para suas produções. "O tempo medido e pago deve ser também um tempo sem impureza nem defeito, um tempo de boa qualidade, e durante todo o seu transcurso o corpo deve ficar aplicado a seu exercício". O controle de ponto é um método para se obter informação sobre quem está presente, e isso porque estar presente significa uma possibilidade de contato, uma disponibilidade do recurso. Deve-se evidenciar que o controle de presenças é um sistema de tempo real. Ele, na FOX, tem aplicação em todas as áreas, inclusive nas diretorias, podendo ser explicitado na fala dessa gerente.

As pessoas são controladas de todas as formas: no horário de entrada, no horário de saída. Aqui toca sinal. É porque nós temos um presidente que é uma pessoa extremamente controladora. Batemos cartão. O diretor não precisa bater cartão, mas, o porteiro envia um relatório diário deles. O controle é total. [...]. (G4)

Controlar os corpos é uma das formas de construção e de controle das instituições disciplinares, quando se define a forma de se comportar, vestir, agir e aquilo que é proibido nas organizações, exercendo um controle sobre os corpos, necessário para a preservação dos padrões estabelecidos. Esses relatos revelam a existência de muitas regras relacionadas ao comportamento das pessoas.

Todos os homens da FOX usam gravata [...]. Se você, no seu dia-a-dia, atende cliente externo, tem que estar de gravata. (A2) Têm muitos regulamentos. [...] A FOX é muito severa. (A1)

Também, pode-se remeter ao conceito de panóptico de Bentham, representado na FOX pelo comandante, que funciona como a "torre" do panóptico. Nele, os indivíduos vigiados não podiam ver o vigia, muito menos se ele realmente estava lá. A "torre" era quem controlava. Essa "torre" na FOX é simbolizada pelo presidente. Assim, ele tem uma presença não presente. Se as coisas começam a desviar daquilo que os funcionários sabem ser o desejo dele, há sempre alguém para controlar. Os próprios funcionários são imagens projetadas dessa "torre", mesmo na ausência do comandante, que é o controlador. O êxito dessa forma de controle pode ser percebido pelo surgimento do trabalhador obediente como aquele que venera a autoridade e demonstra acatamento físico mesmo quando a pessoa não está presente. Fica claro que, como no regime das punições descrito por Foucault, o foco é, e sempre será, o controle do comportamento das pessoas.

Se falar a palavra *controle*, ele não acha que controla. Para ele, controle seria muito mais do que isso: se ele pudesse ficar perto de cada um. A presença dele está presente o tempo inteiro. Só que ele não vê isso. Tomara que ele não perceba, senão ele vai... Eu acho que ele conseguiu fazer com que cada pessoa lá dentro tivesse introjetado a imagem que ele está do lado. Não sei como alguém pode ser tão carismático. Ele mobiliza desde o mecânico lá na ponta. (G5) Hoje ele tem que ter o controle como um acessório, não como ponto focal. O processo onde você tem o controle como ponto focal ele vai mediorizar as competências do ser humano no aspecto de gestão, no aspecto de criação e no aspecto de criatividade. (D1)

Mas, na era da Sociedade da Informação, se faz também presente um outro tipo de controle panóptico, aquele que é exercido pela tecnologia de informação. São os *softwares* e computadores inteligidos que não apenas registram o dado, mas, o transformam em conhecimento na medida em que todos aqueles ligados à rede têm acesso e podem agir sobre ele.

Castells (1999) afirma que o que há de mais distintivo, em termos históricos, entre as estruturas econômicas da primeira e da segunda metade do século XX é a revolução nas tecnologias da informação e sua difusão em todos os aspectos da atividade social. Com base nesse entendimento defende a categorização da sociedade contemporânea como informacional.

Para Lastres e Ferraz (1999) os novos formatos organizacionais enfatizam a descentralização, a interação interna e com parceiros de todos os tipos, fornecedores e clientes internos ou externos. Esse entendimento se alinha com a visão de Toffler (1985) de que em termos absolutos, há mais informações fluindo para cima, na direção da administração, do que em qualquer outro momento da história.

Por isso, não basta avaliar o desempenho, é preciso que ele seja registrado no sistema e que pelo menos o nível estratégico e o próprio avaliado tenham acesso a ele por meio da rede. É isso que torna o fenômeno da auto-exclusão possível. Conforme Foucault assinalou, com a propagação da disciplina na empresa, percebe-se que o foco do poder se oculta, transformando-se numa vigilância menos visível e muito mais sutil.

De acordo com Arruda (2000) e Hirata (2001), a característica central do modelo de competências é seu forte componente de individualização, pois, tem seu foco no indivíduo e não no posto de trabalho; além de permitir a análise, em profundidade, de assuntos que atendem os interesses das organizações, como a avaliação de desempenho vinculada ao alcance das metas organizacionais, considerada mais racional, produtiva e menos subjetiva.

6 Considerações finais

Objetivou-se com este artigo, analisar e entender a gestão de competências como um exercício do poder e de controle dos trabalhadores, através de um estudo de caso realizado na FOX Airlines.

A análise do tema proposto à luz de escritos de Foucault permite descrever a gestão de competências como uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua, à medida que: a) rompe com o conceito de categorias profissionais organizadas ao incentivar (seja via avaliação, recompensas ou imposições) a busca pelo desenvolvimento individualizado e diferenciado de competências; b) passa a selecionar, remunerar e promover as pessoas via suas competências individuais, mantendo um sistema classificatório e de divisões cada vez mais específicas e detalhadas, além de avaliá-las pelo resultado que apresentam para a organização, e não só pela qualificação que possuem; e c) como implicação das observações anteriores, esse sistema de gestão permite o exercício de uma vigilância muito mais contínua e abrangente, fazendo uso inclusive de novas tecnologias de informação (*softwares* e computadores em rede).

Os achados da pesquisa revelam as intenções da FOX, no sentido de adaptar suas políticas de gestão de pessoas às exigências e às novas configurações do contexto em que ela se insere, fomentando e sustentando profissionais qualificados, criativos, competentes e comprometidos, com a finalidade garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, novos mecanismos de gestão que incluem práticas sofisticadas de poder disciplinar foram organizados e introduzidos.

O poder disciplinar na organização estudada tem como referência o sistema de avaliação de desempenho. Esse processo de gestão, ao produzir o conhecimento do trabalho realizado pelas pessoas, reforça uma relação de poder que define o que deve ser realizado, classifica as qualidades, compara e hierarquiza as competências, tendo ainda, a função de objetivação e reafirmação da individualização. Pode-se afirmar que as pessoas, nesse processo, estão sujeitas à arte da distribuição, que tem como finalidade produzir diferenciações, separar os que produzem dos que não produzem, institucionalizar um ordenamento político que reduz as pessoas a objetos passíveis de serem divididos, presos, mensurados e gerenciados.

O presente trabalho permitiu observar que, mesmo que o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que revele a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo, as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados. Isso pode ser percebido pela dificuldade que as empresas encontram em adotar modelos de remuneração por competência, mantendo, basicamente, a remuneração vinculada ao desempenho.

Associadas às novas tecnologias de informações, os desempenhos esperados e alcançados estão agora disponibilizados na rede e podem ser facilmente visualizados por quem tiver interesse. Assim, de acordo com Foucault, o poder que era claro e localizável foi transformado em um poder que atinge toda a sociedade (ou organização) sem ser percebido. Com a disseminação da disciplina na empresa o foco no poder desaparece, e como ele não é facilmente notado, pode ser mais facilmente exercido e fortalecido.

Referências

ARENDDT, H. **Sobre a violência**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

ARRUDA, M. C. C. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 5, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

CAPPELLE, M. A. e BRITO, M. J. de. Relações de Poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de Gestão de Pessoas em um organização de desenvolvimento de Software. In: **ENANPAD**, 2002, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. A sociedade em rede. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CECÍLIO, L. C. O. e MOREIRA, M. E. Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro. V. 36. nº 4, p. 587-608. Jul./ago. 2002.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: editora gente, 2001.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 19. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Resumo de Cursos do Collège de France (1970-1982)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999a.

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: Nau ed., 1999b.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: história da violência nas prisões. 25. edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

FOUCAULT, M. **Estratégia, poder-saber**. Ditos e escritos, IV. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**: 7ª ed. São Paulo: Forense Universitária, 2004.

GARCIA, F. C. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 07, 1982, Salvador. **Anais....**Salvador: ANPAD, 1982.

GOULART, I. B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In: GOULART, I. B. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**; teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HIRATA, H. Entre trabalho e organização, a competência. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, Helena M. M.; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. e ALBAGLI, Sarita. (orgs) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 1, p. 27-57.

MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. UNIFRAN e CEDES/UNICAMP. **XXIII Encontro Anual da ANPOCS** – Caxambu, 1999.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

SROUR, R. H. **Poder Cultura e Ética nas Organizações**. 8. ed. São Paulo: Editora Campus, 1998.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.) **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

TACHIZAWA, T. et. al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TOMASI, A. Qualificação ou competência?. In: TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2004.

TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.