

Gestão por Competências Suportada por uma Rede Social de Amplo Espectro

AUTORA

ELIANA DE SOUZA GAVIOLI

Universidade de São Paulo

elianagavioli@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo propõe uma rede social de amplo espectro, articulada por múltiplos atores com vistas à gestão por competências, capaz de absorver o conhecimento acerca dos indivíduos durante a sua trajetória profissional. O desenvolvimento das competências é alcançado por meio da aquisição de habilidades, da obtenção da qualificação, do aproveitamento de um espaço ocupacional e da agregação de valor. O indivíduo qualificado aproveita um espaço ocupacional, e a sucessão destes espaços define sua trajetória, que deve extrapolar as fronteiras da organização, por meio de uma linguagem comum e instrumentos de gerenciamento. Uma rede social composta por um sistema regulador, um sistema educacional e um sistema corporativo, em atuação sinérgica, podem prover o conhecimento acerca dos indivíduos, que adequadamente gerenciado, atenda de forma mais efetiva às necessidades da Era do Conhecimento. Os argumentos encetados neste artigo, consubstanciados por teorias de estudiosos consagrados no meio acadêmico é apenas uma provocação para estudos mais aprofundados. Estes estudos podem resultar em um esforço conjunto da sociedade na busca pela implementação de uma rede social, que dê aos profissionais e às organizações meios mais efetivos de alcançarem seus objetivos por meio do trabalho, subsidiado por uma gestão por competências além das fronteiras da organização.

Summary: This article proposes a broad spectrum of social networking, articulated by multiple actors for competency management, able to absorb the knowledge of individuals during their professional career. Competences development is achieved through the acquisition of skills, obtaining the qualifying, the utilization of an occupational space and value aggregation. The qualified individual uses an occupational area, and the succession of these spaces defines his career, that must to surpass the boundaries of the organization through a common language and tools management. A social network formed of a regulatory system, an educational system and an enterprise system in synergistic action, can provide the knowledge of individuals, that adequately managed can satisfy effectively the needs of the Knowledge Age. The arguments approached in this article, substantiated by established theories are just a provocation for further study. These studies may result in a joint effort of the society in pursuit of implementing a social network, which gives professionals and organizations more effective ways to achieve their goals through the work, supported by a competency management beyond the boundaries of the organization.

Palavras-chave: rede social, gestão por competências, trajetória de carreira.

1. Introdução

Nunca antes a nossa sociedade teve um acesso tão amplo ao conhecimento. Com o surgimento da Internet, no período de uma década, houve uma verdadeira revolução na forma como as pessoas passaram a disponibilizar e acessar informações em todas as esferas do conhecimento humano. A evolução do conhecimento que já vinha em ritmo acelerado, ganhou uma velocidade jamais imaginada pelas gerações passadas.

É interessante observar que o termo competência ganhou importância crescente conforme o ambiente corporativo, relativamente estável, tornou-se instável devido às turbulências e ambigüidades resultantes da intensificação do processo de globalização, impulsionado pela intensa introdução das tecnologias da informação (CASTELLS, 2007), contexto em que o conhecimento ganhou lugar de destaque.

Na era do conhecimento, o lucro baseado no uso da força física perdeu sua importância, dando lugar ao uso do conhecimento, não mais para a obtenção de lucro, como um fim em si mesmo, mas para a satisfação de necessidades legítimas das populações, como meio de alcançar desenvolvimento sustentável (ZARIFIAN, 2001). O uso do conhecimento em uma atuação competente seja no ambiente doméstico, laboral ou educacional é de extrema relevância para continuidade da vida. A Era do Conhecimento exige que indivíduos estejam preparados para uma atuação competente.

Podemos pensar que a competência é alcançada por meio da aquisição de habilidades, da obtenção da qualificação, do aproveitamento de um espaço ocupacional e da agregação de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Estas fases seguem a seqüência natural do desenvolvimento de um indivíduo, que ao longo da vida adquire habilidades, conquanto seus interesses são despertados e suas aptidões são descobertas, buscando para isso a construção do conhecimento que subsidie estas habilidades, com base nas quais, o indivíduo é atraído para uma área de atuação profissional, na qual deve buscar a obtenção de uma qualificação, que não se restringe ao diploma que certifique a sua formação superior, mas o seu domínio da ética, do rigor técnico e das melhores práticas do mercado. (GAVIOLI, 2009).

Uma vez obtida sua qualificação, o indivíduo deve, com a atitude correta, aproveitar a oportunidade de um espaço ocupacional correspondente a um eixo de carreira, que apresenta vários níveis de complexidade. O espaço ocupacional a ser aproveitado pelo indivíduo corresponde a um nível de complexidade, que deve justamente ser compatível, não apenas com o nível de qualificação do profissional, mas com o seu grau de maturidade e o direcionamento de sua trajetória de carreira. O eixo de carreira prevê um conjunto de competências, as quais o profissional forçosamente deverá ser capaz de responder, ainda que não pronta e plenamente. (DUTRA, 2004).

A partir de então, o indivíduo mobiliza continuamente o conhecimento por meio de uma vivência profissional rica em situações desafiadoras e da sua capacidade de abstração. A intensidade da mobilização do conhecimento em situações profissionais de alta complexidade e variabilidade, em caráter de urgência e com natureza crítica dá ao profissional a prerrogativa de entrega de agregação de valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, por meio de respostas ágeis, simples, econômicas e efetivas para os problemas da organização. (FLEURY, 2004).

No entanto, a Era do Conhecimento parece enfrentar as dificuldades inerentes ao desenvolvimento e gestão por competências individuais no âmbito de uma trajetória de carreira, não conseguindo alavancar toda a contribuição que elas podem prover aos grupos, organizações, setores e ao mercado em que estes indivíduos atuam.

A sociedade desprovida de conceitos e linguagem comum que lhe proporcione uma avaliação mais objetiva da capacidade potencial dos indivíduos, desperdiça o potencial humano com a seleção aleatória e pouco precisa de profissionais, que deveriam ser capazes das entregas de agregação de valor econômico às organizações

obtendo em contrapartida valor social, com maior nível de satisfação e bem estar da sociedade (JAQUES e CANSON, 1994).

Dutra (2004), afirma que a sucessão do aproveitamento de espaços ocupacionais em um ou mais eixos de carreira numa mesma organização, define a trajetória de carreira de um indivíduo. No entanto, há de se pensar que esta trajetória não se restringe a uma única organização, mas perpassa por várias delas, por meio de vínculos trabalhistas ou não, o que sugere que a gestão por competências deve extrapolar as fronteiras da organização, buscando se expressar por meio de uma linguagem comum e instrumentos pelos quais seja possível operacionalizar este gerenciamento.

Uma base de conhecimento fidedigna sobre a trajetória profissional do indivíduo, desde a sua primeira formação, suas habilidades, sua qualificação, seus espaços ocupacionais e suas entregas, em diferentes níveis de complexidade, pode garantir um maior nível de assertividade ao processo.

A tecnologia veio propiciar o surgimento de redes sociais que não contam com mecanismos de confiabilidade e segurança, pois qualquer indivíduo conectado às redes pode declarar formação, aproveitamento de espaços ocupacionais e entregas que não resistem à uma primeira análise.

Todas estas dificuldades poderiam ser ultrapassadas, caso os múltiplos atores responsáveis pela certificação, devidamente reconhecidos pelas suas atribuições, tomassem para si a responsabilidade acerca das informações acerca da qualificação, aproveitamento de um espaço ocupacional e da agregação de valor de um profissional em um sistema. Esta alimentação, realizada de uma vez por todas, centralizando e articulando em uma única base todas as variáveis que compõem a competência de um indivíduo poderia prover uma gestão efetiva da trajetória dos profissionais, com múltiplas vantagens para todos os envolvidos.

Naturalmente que, como a evolução do profissional não é estática, mas pelo contrário, exhibe uma dinâmica expressa pela educação continuada cada vez mais evidente no mercado de trabalho e pelo trânsito sempre intenso de profissionais entre as organizações, forçosamente, o sistema proposto teria que estar apto para atender a todo este dinamismo, o que não se constitui um problema, uma vez que a sua concepção está totalmente alinhada a esta premissa.

Assim, este artigo propõe uma contribuição para a concepção de uma rede social de amplo espectro articulada por múltiplos atores, capaz de absorver o conhecimento acerca dos indivíduos durante a sua trajetória profissional, a fim de prover a sociedade de profissionais cada vez mais competentes, que aproveitem amplamente as oportunidades de crescimento do país, usufruindo de todo o progresso e bem estar que um crescimento profissional consistente pode prover.

O artigo está organizado pelos tópicos de introdução, justificativa, referencial teórico, proposta e considerações finais, que sugere possibilidades de futuras pesquisas a serem encetadas pelos estudiosos das áreas de conhecimento envolvidas.

2. Justificativa

Segundo Jaques e Canson (1994) indivíduos buscam desesperadamente por uma oportunidade no mercado de trabalho enquanto que as organizações perdem oportunidades de negócios por não contar com o profissional adequado, refletindo em altos níveis de desemprego e perdas no crescimento da economia. Os processos de seletivos demorados e onerosos não alcançam um alto nível de assertividade na escolha dos profissionais, que muitas vezes não passam do período de experiência.

O profissional contratado muitas vezes possui uma formação insuspeita, mas não materializa suas entregas e seu comportamento nem sempre contribui para um clima

organizacional saudável. Por outro lado, as universidades derramam anualmente formandos que não irão encontrar uma oportunidade profissional na sua área de atuação, seja pela dificuldade de detectar no mercado, oportunidades alinhadas com os seus interesses, seja pela superpopulação de profissionais em determinada área de atuação.

Profissionais de todas as áreas de atuação parecem não se enquadrar em seu espaço ocupacional, sendo por fim, descartados, como se todo o seu esforço no sentido de alcançar uma definição profissional que lhe dêem o prestígio e os meios de subsistência, nada significasse. Apesar de todo o esforço de conscientização, as influências discriminatórias continuam fazendo vítimas e empurrando as minorias para a periferia da sociedade, negando-lhes a oportunidade de provarem o seu valor, seja, por sua faixa etária, raça, etnia, gênero, nível social, entre outros.

A escolha de parceiros de diferentes naturezas parece não lograr o sucesso, seja devido a falta de conhecimento e desenvolvimento próprios ou de seus parceiros. A rede de ensino perde alunos por não adotar estratégias diferenciadas para diferentes perfis de alunos. O profissional deve se submeter a uma dura rotina para alimentar diferentes bases de conhecimento, que, no entanto, estão destituídas da confiabilidade que lhe garantiria um convite para uma entrevista.

Segundo os autores, enormes diferenças podem ser percebidas, quando os vários critérios a serem considerados são examinados em relação à sistematização ou não sistematização da avaliação das capacidades de um indivíduo. .

O resultado da observação cotidiana transforma-se em conhecimento tácito, enquanto que na sistematização, este resultado transforma-se em conhecimento formalizado, com amplas vantagens. O julgamento não é compreensível e aparentemente injustificado, enquanto que na sistematização, o julgamento torna-se compreensível e claramente justificado. A capacidade potencial não é conhecida e nem sempre aproveitada, enquanto que na sistematização, a capacidade potencial torna-se conhecida e oferece amplas possibilidades de ser aproveitada.

O processo é insuficiente, inadequado, assimétrico, privado e pouco confiável, enquanto que na sistematização, mostra-se suficiente, adequado, simétrico, público e confiável. A linguagem não é compartilhada e está desalinhada em relação aos conceitos, enquanto que na sistematização, a linguagem é compartilhada por meio de conceitos comuns. Os talentos são ignorados e desperdiçados em grande parte, enquanto que na sistematização, os talentos são reconhecidos e aproveitados em grande parte. A alocação acontece muito acima ou muito abaixo da capacidade do profissional, enquanto que na sistematização, a alocação se dá de acordo com capacidade do profissional.

Os preconceitos são suportados pela ignorância, enquanto que na sistematização, os preconceitos são evitados pelo conhecimento. A influência política dificilmente é gerenciada, enquanto que na sistematização, a influência política é mais facilmente gerenciada. A privacidade não é administrada, enquanto que na sistematização, a privacidade é administrada pelo seu maior interessado. O nível de satisfação pessoal é baseado no potencial que o indivíduo imagina poder alcançar, enquanto que na sistematização, o nível de satisfação pessoal é baseado no potencial que o indivíduo sabe que pode alcançar.

A concepção da capacidade humana é estática e degradante, enquanto que na sistematização, a concepção da capacidade humana torna-se dinâmica e progressiva. A perspectiva de desenvolvimento é obscura, intangível e pouco provável, enquanto que na sistematização, a perspectiva de desenvolvimento é clara, tangível e provável. A empregabilidade manifesta-se por altos níveis de desemprego, enquanto que na sistematização, a empregabilidade manifesta-se por baixos níveis de desemprego.

O período de tempo abrangido é parcial e insuficiente, enquanto que na sistematização, o período de tempo abrangido é total e suficiente. A abrangência é

educacional e profissional, medidas localmente, enquanto que na sistematização, a abrangência torna-se educacional, profissional e pessoal, medidas globalmente. O nivelamento capacidade X complexidade X tempo não é considerado, enquanto que numa na sistematização, o nivelamento capacidade X complexidade X tempo é considerado em todos os processos de movimentação de pessoas.

Embora, a discussão encetada pelos autores tenha sido anterior ao impacto causado pelo uso massivo da Internet e o surgimento das primeiras e mais precárias redes sociais, fica claro que a sistematização, para ser amplamente explorada, teria que se utilizar não somente das modernas tecnologias, mas de um avançado nível de inclusão digital pela sociedade.

Desta forma, vemos que discussão acerca da criação de uma avaliação sistematizada não é recente, e segundo Merle, (1997), dentre os benefícios a serem considerados pelas várias tentativas estão a articulação entre múltiplos atores envolvidos na qualificação e as necessidades das empresas, a medição da competência de um indivíduo em sua área de atuação profissional, assim como a compatibilização da certificação, formação acadêmica, relação entre o conhecimento prático e acadêmico, controle de cursos realizados, maior rapidez na recolocação de mão-de-obra e menor tempo de exclusão do profissional no mercado de trabalho.

Sarsur (2007) destaca que, dentre as dificuldades na implantação de um sistema, que possa proporcionar estes benefícios, podemos relacionar os altos custos do processo de certificação, a responsabilidade sobre a entidade certificadora, os controles rígidos para a garantia da validade do exame no período determinado, a necessidade de renovação constante da certificação e a definição das competências de uma trajetória profissional que atenda amplamente ao mercado.

Ressalta ainda que, os processos envolvidos podem vir a desconsiderar a necessidade de formação básica do trabalhador e levar a uma maior precarização das relações de trabalho, convertendo-se em ferramentas de manipulação e adestramento dos trabalhadores a serviço do capital e dos resultados expressos em termos de produtividade.

Há de se pensar ainda, acerca de algumas contradições que podem envolver a implantação de um sistema desta natureza, tais como, a falta de privacidade, o excesso de controle e a tendência ao determinismo, ainda que existam mecanismos que possam minimizar os riscos inerentes aos aspectos envolvidos.

Em sua análise acerca das iniciativas promovidas por alguns países, a autora relacionou alguns modelos, que tentam de alguma forma trazer algum nível de sistematização à gestão por competências voltada à trajetória profissional do indivíduo, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Características dos modelos de competências

Modelo Germânico	Modelo Britânico	Modelo Francês	Modelo Brasileiro
Empresas participam do processo de formação.	National Vocational Qualifications.	Comissões paritárias.	Empresas participam por meio do Sistema S e PLANFOR apoiado financeiramente pelo FAT.
Reconhecimento do título.	Escala nacional.	Formação inicial básica.	Governo participa na normalização da formação escolar.
Título considera a experiência e formação continua ao longo da trajetória profissional.	Substitui descrição genérica das profissões.	Competências técnicas completas	Participação incipiente dos sindicatos.
Análise completa.	Baseado na tarefa. Independente da formação escolar.	Homologação de títulos pelas empresas e escolas.	Estratégia de consolidação de um modelo.
Participação dos sindicatos.	Validação por empresas e escolas autorizadas.	Certificados para ofícios emergentes.	Articulação entre governo,

Mercados estruturados.			sindicatos, empresas e universidades.
------------------------	--	--	---------------------------------------

Fonte: Sarsur (2007)

No entanto, estes modelos, por não partirem de uma argumentação substantiada pelo referencial teórico aqui proposto, parecem não atender plenamente um sistema efetivo de gestão por competências.

As dificuldades inerentes a criação de um modelo em bases conceituais tentadas até o momento, podem ser fácil e naturalmente contornadas pelas teorias e conceitos que compõe a argumentação apresentada no referencial teórico exposto a seguir.

3. Referencial teórico

3.1. Teoria dos papéis

A teoria dos papéis é relevante na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois com base nela que são definidos os objetivos a serem perseguidos, as tarefas a serem realizadas e o nível de desempenho a ser alcançado por cada ator.

Segundo Moreno (1978), o papel pode ser definido como uma unidade de experiência sintética em que são fundidos elementos pessoais, sociais e culturais.

Michener ET AL (2005) apresenta a teoria dos papéis, no contexto da psicologia social, muito mais adequada à abordagem deste trabalho. O autor afirma que uma porção substancial do comportamento social cotidiano observável, consiste no fato de que, as pessoas representam papéis, como se fossem atores em um palco. Essa teoria defende que o comportamento é orientado por expectativas relativas aos papéis, as quais o indivíduo assume e por ele se torna responsável. O papel profissional não determina literalmente o que cada ator deve fazer, mas especifica os objetivos a serem perseguidos, as tarefas a serem realizadas e os níveis de desempenho a serem alcançados, com amplo espaço para improvisação.

Ainda, segundo o autor, a teoria dos papéis pressupõe que os indivíduos passam grande parte de suas vidas participando de grupos, em que cada um ocupa uma posição definida. Cada posição acarreta um papel, que é o conjunto de funções desempenhadas por um indivíduo no grupo, definidas pelas expectativas de desempenho estabelecidas dentro do contexto no qual está inserido. Essas expectativas são traduzidas como um conjunto de parâmetros que especificam como o indivíduo que ocupa certo papel deve se comportar, que recompensas receber e que punições sofrer. Os indivíduos, em geral, exercem o seu papel, cientes das expectativas estabelecidas, que faz com que ele se ajuste aos parâmetros impostos, a fim de alcançar as recompensas e evitar as punições.

Michener ET AL (2005) afirma que para modificar o comportamento de um indivíduo é necessário alterar ou redefinir o seu papel, o que, como toda mudança, pode causar certa tensão inicial ao indivíduo, enquanto se ajusta ao papel, mas que muitas vezes, poderá prover um desempenho melhor, afetando significativamente seu crescimento e desenvolvimento em todos os setores de sua vida.

Cada um dos atores envolvidos em uma rede social de gestão por competências deve possuir o domínio completo de suas atribuições e estar consciente sobre a responsabilidade que pesa sobre si, de prestar declarações que correspondam à realidade, afinal, o sistema possui um log que registra todas as operações.

3.2. O pensamento complexo

A teoria do pensamento complexo é relevante na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois com base nela tem-se a clara percepção acerca do principal motivo pelo qual os modelos estabelecidos até o momento, não tem logrado sucesso. A complexidade da realidade presente não é passível de ser resolvida com base na lógica do pensamento simples, mas deve ser diluída por meio do pensamento complexo, pela ação de múltiplos atores em relações de interdisciplinaridade.

Santomé (1998) afirma que uma das características que distinguem o nosso tempo é a frequência pela qual o conhecimento deve ser reorganizado, diante da tendência de maiores parcelas de especialização e propensão a uma maior unificação do saber, pólos entre os quais oscila a construção e a difusão do conhecimento.

Segundo ele, a complexidade enfrentada pelas atuais sociedades exige considerar o maior número possível de pontos de vista, desentranhar as questões com múltiplas lentes, com o risco de que os resultados sejam afetados pelas distorções impostas pela seletividade das perspectivas de análise. A compreensão de qualquer evento que envolva pessoas apresenta-se invariavelmente entrecruzada por diversas dimensões, por meio de múltiplas facetas. Para Morin (2006), a complexidade é um tecido de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados ao paradoxo da unicidade e da multiplicidade, entretecido pelos acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos próprios ao mundo dos fenômenos.

Santomé (1998) afirma que é preciso uma lógica capaz de captar o papel da desordem, dos ruídos e do antagonismo, em que surgem progressos para assentar as bases de um novo paradigma menos rígido e mais respeitoso, que vai além do estudo das partes. Estende a compreensão das relações entre as partes, de forma que surja uma interdependência, da qual emergem novas propriedades, que as partes, consideradas isoladamente, não possuíam.

Dentro deste conceito, a interligação entre os elementos que integram um sistema, é uma característica desta perspectiva, que deve enfrentar toda uma trama de interações e contradições entre os diferentes fenômenos, para assumir a incerteza e detectar as ambigüidades, com o risco de um conhecimento parcial, responsável por ações obliquas. No trabalho em equipe, são exercitadas possibilidades, problemas e limitações, como uma condição necessária para a criação de modelos mais explicativos desta realidade tão complexa e difícil de abranger.

A lógica do pensamento complexo promove a utilização dos operadores dialógicos, recursivos e hologramáticos, conforme proposto por Morin (2008). E é a plena utilização destes três operadores que viabiliza o operador mais importante e significativo, que é o operador de totalidade, responsável por toda a sinergia que deve reinar em um sistema, seja ele qual for.

Os operadores dialógicos são os operadores capazes de juntar elementos diferentes, elementos estes que de alguma forma se completam e dão sentido um ao outro. Os atores de uma rede social munidos de suas atribuições fornecem diferentes elementos que se articulam na gestão das competências de um indivíduo.

Os operadores recursivos são os operadores capazes de produzir um efeito que conduz a causa. Os elementos fornecidos pelos múltiplos atores podem produzir um efeito que conduz à causa. Como, por exemplo, o professor de um indivíduo, relata sua habilidade de comunicação verbal em um idioma estrangeiro, e mais tarde um superior relata a competência deste mesmo indivíduo na entrega de negociação com parceiros estrangeiros, em que o indivíduo se destacou devido à habilidade relatada anteriormente pelo seu professor. Este relato pode, por sua vez, ensejar novas oportunidades de aplicar esta habilidade.

Os operadores hologramáticos são os operadores capazes de impedir que as partes sejam distinguidas do todo. Todo o conhecimento acerca do conjunto de competências de um profissional é construído ao longo da trajetória profissional do indivíduo, e embora todas as informações sejam passíveis de averiguação de sua origem, por meio dos logs do sistema, elas compõem um todo indistinguível, com várias facetas compostas pela contribuição de cada um dos múltiplos atores.

Os operadores de totalidade são os operadores capazes de ampliar o total para além da soma das partes. A plena utilização dos demais operadores pode viabilizar esta sinergia.

Uma realidade tão complexa como a que presenciamos não é passível de ser resolvida por meio de uma lógica simples, o que explica, em parte, a grande dificuldade de se instituir os modelos explicitados até o momento.

Tal realidade deve ser necessariamente abordada por meio de uma lógica complexa, por meio da qual seja possível criar um sistema com tal dinamismo, que as informações sejam alimentadas e realimentadas, na construção do conhecimento acerca das competências de um indivíduo e assim possam ser gerenciadas pelos múltiplos atores investidos de suas atribuições.

3.3. A construção do conhecimento

A construção do conhecimento é relevante na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois com base nela tem-se a clara percepção acerca de como o conhecimento é construído a cada novo estímulo, pela ação de um indivíduo ou de múltiplos atores em relações de interdisciplinaridade.

Zabala (2002) observa que o conhecimento conceitual, procedimental, atitudinal e factual devem estar envolvidos no processo de construção do conhecimento.

O conhecimento conceitual envolve os conceitos advindos de uma área de conhecimento. O conhecimento procedimental envolve as atividades propostas. O conhecimento atitudinal envolve as posturas pelas quais as atividades são conduzidas. O conhecimento factual envolve os fatos e seus registros históricos.

O autor lembra que o conhecimento, seja ele qual for, deve partir de um estímulo, o qual causa um desequilíbrio, que só será reequilibrado por meio do processo de codificação, processamento e armazenamento de um novo conhecimento que dê conta de todas as indagações despertadas durante o processo. A construção do conhecimento pode sofrer a interferência do que o autor chama de inadequação, vista como qualquer fator que interfira na efetivação do novo conhecimento, que impede o reequilíbrio e aborta o processo, que terá que aguardar um novo estímulo ou manter a construção do conhecimento em *stand by*, à espera da resolução da inadequação.

Alcançado o reequilíbrio, é preciso formalizar o novo conhecimento, por meio da revisão dos esquemas mentais, meio pelo qual o conhecimento será incorporado ao indivíduo, revisão esta que visa à representação simbólica da realidade, por meio da ampliação, diferenciação, substituição, coordenação e reorganização do conhecimento.

O conhecimento é ampliado quando novos elementos são adicionados ao conhecimento pré-existente. É diferenciado quando há uma percepção de que o conhecimento se aplica a diferentes categorias de objetos. É substituído quando a percepção de que o conhecimento anterior não era totalmente correto e convém substituí-lo pelo novo conhecimento. É coordenado quando são estabelecidas novas relações entre conceitos pré-existentes. E finalmente é reorganizado, quando implica em uma alteração em sua estrutura.

Uma rede social exhibe este dinamismo conforme novos estímulos, tais como um novo diploma, uma nova certificação, um novo espaço ocupacional é aproveitado, uma

nova agregação de valor é realizada, são informados ao sistema, que deve estar preparado para reagir adequadamente, codificando, processando e armazenando este novo conhecimento acerca da competência dos profissionais.

3.4. A crise de identidade do sujeito pós-moderno

A crise de identidade do sujeito pós-moderno é relevante na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois com base nela tem-se a clara percepção acerca do processo de descentração quanto ao lugar do profissional no mundo social e cultural e quanto à si mesmo e como no mundo do trabalho o indivíduo ocupa o seu espaço e encontra condições para que essa identidade ganhe forma, ainda que pluralizada e fragmentada.

Conforme Elias (2000), a individualidade designa o modo e o grau em que cada um se diferencia dos demais, na sua capacidade para realizar a autodeterminação individual. A tipificação que iguala ou homogeneiza os indivíduos não é a única função da sociedade e da cultura, mas também sua potencialidade para fazê-los singulares e heterogêneos. A possibilidade de se individualizar faz parte dos processos de aculturação em relação dialética com os processos de integração social e cultural. Sem considerar estes aspectos não é possível compreender o indivíduo e a sociedade.

Segundo Hall (2000), a mudança estrutural decorrente da fragmentação das paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade causaram a descentração do indivíduo quanto ao seu lugar no mundo social e cultural e a descentração do indivíduo quanto a si mesmo, numa inevitável crise de identidade. As concepções de identidade propostas pelo autor abordam o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno.

O sujeito do Iluminismo possui uma concepção individualista de identidade em que o indivíduo centrado, unificado, dotado de razão, consciência e ação, possui uma identidade (EU) que repousa no núcleo interior que emerge no nascimento e se desenvolve ao longo da existência, sem alteração da sua essência.

O sujeito sociológico possui uma concepção social de identidade baseada na relação com outras pessoas que mediam a cultura, do mundo para o sujeito. O seu núcleo interior é formado e modificado pelo diálogo constante com os mundos culturais exteriores. A identidade se estabelece por meio de um processo unificado e previsível de interação com os valores e significados do mundo público.

O sujeito pós-moderno possui uma concepção de identidade confrontada por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de possíveis identidades em diferentes momentos, que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente, mas que permitem a identificação ao menos temporária do sujeito – fragmentado e pluralizado. A identidade se estabelece por meio de um processo provisório, variável e problemático de interação com os valores e significados do mundo público, em que as diferentes identidades assumem o comando, em diferentes momentos.

Na dinâmica das sociedades tradicionais, o tempo e o espaço são estruturados pela tradição, com suas práticas sociais recorrentes, na qual o passado provê tradições que são repetidas no presente e garantidas no futuro.

Hall (2000) lembra que na dinâmica das sociedades modernas, diferentes leituras são feitas, sem que, contudo, seja alterado seu caráter de descontinuidade, fragmentação, ruptura e deslocamento e para isto apela para Giddens (1990), Harvey (1989) e Laclau (1990). Giddens define a dinâmica das sociedades modernas, como ondas de transformação social advindas da interconexão de diferentes áreas do globo gerando uma forma altamente reflexiva de vida. Harvey define a dinâmica das sociedades modernas, como um rompimento impiedoso com toda e qualquer condição

precedente, num processo sem fim de rupturas e fragmentações internas. Laclau define a dinâmica das sociedades modernas, como a ausência de um princípio único, por isso mesmo sendo constantemente deslocada por forças externas.

Diante desta perspectiva de mudança, as concepções mutantes do sujeito, visto como uma figura discursiva, numa forma unificada e racional pressuposta tanto pelos discursos do pensamento moderno quanto pelos processos que moldaram a modernidade, escrevem a sua história. No início dotado de capacidades humanas fixas e sentimento estável de sua própria identidade e lugar na ordem das coisas, na seqüência centrado nos discursos e práticas que moldaram as sociedades modernas com base em uma definição mais sociológica ou interativa, e, finalmente, descentrado pela modernidade, a identidade do sujeito pós-moderno sofre de crise de identidade crônica.

Mendes (2005) afirma que o trabalho possui um papel central na constituição da identidade do indivíduo e implica nas diversas formas de inserção social, de maneira que pode ser visto como fundamental na constituição de redes de relações sociais e de trocas afetivas e econômicas. É por meio do trabalho que o indivíduo enfrenta a confrontação do mundo externo com o mundo interno. As lógicas, desafios, regras e valores do mundo objetivo do trabalho entram em conflito com a singularidade de cada indivíduo, confrontando as relações e organização do trabalho com o mundo interno subjetivo do trabalhador. A contradição central entre a lógica das empresas, voltada para o lucro e a produtividade, e a lógica do indivíduo, tem suas angústias, desejos, medos e que busca manter sua saúde mental em meio a essa complexidade de relações.

Assim, segundo o autor, se por um lado o mundo do trabalho é gerador de sofrimento, na medida em que confronta as pessoas com desafios externos, por outro lado, é a oportunidade central de crescimento e de desenvolvimento psicossocial do adulto. Se o trabalho, algumas vezes leva ao sofrimento e ao adoecimento, esse mesmo trabalho pode se constituir em uma fonte de prazer e de desenvolvimento do indivíduo.

O autor defende que apesar de todo o esforço quanto à melhoria da produtividade, da qualidade, das condições e da organização do trabalho, ainda é necessário melhor compreender o conteúdo simbólico do trabalho, as relações subjetivas do indivíduo com a sua atividade, o sofrimento e o desgaste gerado pelo trabalho e seus efeitos sobre a saúde física e mental dos indivíduos. Se por um lado, o mundo do trabalho se modifica, transformando a realidade dos indivíduos, por outro, diversos estudos propõem alternativas que possam melhorar a qualidade de vida, humanizar as relações de trabalho, repensar o fator humano nos processos tecnológicos em seus diferentes aspectos e, sobretudo, estudar os efeitos das organizações na qualidade de vida, saúde e trabalho dos envolvidos.

Para Bergamini (1990), o indivíduo traz consigo uma imensa bagagem de conhecimentos, objetivos, necessidades que estão prontas para serem colocadas em ação, no momento em que ele encontrar a oportunidade. As pessoas sentem necessidade de trabalharem motivadas, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Uma rede social de amplo espectro articulada por múltiplos atores investidos de suas atribuições seria capaz de traduzir a identidade do sujeito pós-moderno, ainda que pluralizada e fragmentada, desde que dispusessem dos meios tecnológicos e legais necessários.

3.5. A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é relevante na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois é com base nela que tem-se a clara percepção acerca de como o processo de gestão do conhecimento acerca das

competências do indivíduo pode ser viabilizado pela ação de múltiplos atores orquestrados por um órgão regulador.

Spender (FLEURY et al, 2001) afirma que o bem público, um conceito chave na gestão do conhecimento, é um recurso compartilhado por uma comunidade, com o fim de facilitar os seus processos e prover benefícios sociais, com evidentes conseqüências econômicas. Um bem público pode atender uma comunidade inteira sem que seja consumido, e que justamente por esta característica, exibe externalidades positivas de rede, uma vez que sua utilidade e valor aumentam conforme um número maior de pessoas adere a ele.

Assim, as fronteiras em torno de um sistema de conhecimento são, freqüentemente, demarcadas pelas contribuições e pelo uso de bens públicos ou de características sistêmicas, o que define uma comunidade de práticas, que é muito mais que um agrupamento de indivíduos e suas interações. Para os indivíduos que compõem uma comunidade de prática, as atividades estão embutidas em um universo de significados que o estimulam a colaborar sob condições de incerteza, o que significa que as regras e os processos de colaboração, nem sempre estão definidos de antemão, mas são desenhados conforme acontecem.

Conforme o autor, um sistema com recursos no nível individual e no nível de práticas coletivas exibe um dinamismo e uma falta de definição bastante diferente do modelo mecânico, burocrático e estático convencional. Cada sistema de conhecimento social é semi-autônomo, parcialmente auto-organizado e contido em uma trajetória evolucionária.

É semi-autônomo na medida em que vários atores que dele participam demonstram autonomia para se auto-regular, muito embora, eventualmente, seja necessária a ação mais incisiva de um catalisador, um órgão regulador que faça intervenções. É parcialmente organizado na medida em que possua uma estrutura básica como ponto de partida, mas que conforme comece a operar, desenvolva por si só, uma organização mais adequada. É contido em uma trajetória evolucionária na medida em que começa com um projeto embrionário, que evolui conforme passa a funcionar.

Nesta dinâmica, o conhecimento disponível é mais claramente revelado na prática do que nas declarações acerca da prática, necessita da participação de todos os atores e embora cada um deles possa representar parte do conhecimento, nenhum deles detém todo o conhecimento. A mera presença de um catalisador torna evidente o grau de desinteligência entre os grupos envolvidos, porque as visões de mundo dos participantes são mutuamente ininteligíveis, mesmo com as melhores intenções.

Uma rede social de gestão por competências orquestrada por órgãos reguladores, numa atuação semi-autônoma, parcialmente auto-organizada e contida em uma trajetória evolucionária, pode tornar o conhecimento disponível mais claramente revelado na prática do que nas declarações acerca da prática.

3.6. As implicações das redes sociais

As implicações das redes sociais são relevantes na fundamentação teórica da proposta da criação de uma rede social para gestão por competências, pois é com base numa rede social, seja ela numa base tecnológica ou não, que existimos desde sempre e somente por elas podemos alcançar nosso potencial de desenvolvimento.

Sacristan (2002) afirma que devido ao caráter pragmático que envolve grande parte das atividades humanas, muitas vezes nos esquecemos das raízes antropológicas mais genuínas que constituem a natureza humana. Lembra-nos que o ser humano nasce, constrói-se, realiza-se e alcança sua plenitude relacionando-se com os seus semelhantes, dos quais toma humanidade e sobre os quais projeta a sua. Que ancoramos no mundo,

primeiramente, transformando-o em uma complexa rede de relações, interdependências e sentimentos com e para os demais. Conclui que somos humanos porque somos seres sociais e chegamos a ser indivíduos graças a esta condição.

Segundo o autor (SACRISTAN, 2001), as redes nas quais nos nutrimos desde cedo, e por meio das quais expressamos o nosso ser e compartilhamos nossas habilidades sociais, permitem a criação de vínculos de natureza e amplitude muito variadas. A experiência pessoal enquanto transcenda os estados de consciência mais elementares, exige instrumentos conceituais alheios ao sujeito, pois experimentar o mundo e entender a sua realidade requer ferramentas de interpretação que estão além da nossa experiência e que podem decodificar o mundo em que vivemos.

Toda a subjetividade inerente a dinâmica do tempo e espaço no qual existimos é construída pela expansão da experiência compartilhada, de forma que, cada um de nós, parte da interpretação alheia, para criarmos a nossa própria arquitetura de mundo, na qual apenas uma ínfima parte é estritamente própria. Inexoravelmente, as relações em rede constituem a fonte fundamental de aquisição de significados e por meio delas passamos a fazer parte de comunidades simbólicas mais amplas, não necessariamente ligadas por laços sociais diretos, mas que ultrapassam cada vez mais aos limites impostos pela proximidade física, nas esferas das relações privadas e públicas.

Sacristan (2001) afirma que qualquer experiência pessoal enquadra-se no seio da rede de relações interpessoais que atuam como mananciais dos quais se nutrem as subjetividades de cada um, pois ao mesmo tempo em que absorvemos esse mundo, situamos nele a nós mesmos e aos demais, adquirindo assim a nossa identidade. Assim, o amalgama singular que define cada individualidade procede dos intercâmbios singulares que se produzem através das relações sociais mantidas. À medida que estes intercâmbios se intensificam, principalmente por meio de instrumentos tecnológicos, sua abrangência ganha contornos surpreendentes, rompendo com os limites espaciais e temporais, e ampliando consideravelmente o seu raio de ação.

Segundo o autor, os novos meios tecnológicos promovem a consciência em grande escala das complexas realidades do mundo, ampliando muito mais a rede globalizadora, com o incremento da disponibilidade da experiência mediada por múltiplos atores, por meios técnicos, que prescindem do suporte de pessoas.

Uma rede social suportada por meios tecnológicos, com a intenção de promover a gestão por competências além das fronteiras da organização, pode propiciar os registros de toda a história do indivíduo e suas inter-relações, obtendo dos múltiplos atores todo um conhecimento aplicado com múltiplas vantagens à própria sociedade.

4. Proposta de uma rede social para a gestão por competências

A criação de uma rede social de amplo espectro articulada por múltiplos atores, atores estes responsáveis pela alimentação de todas as informações, pode simplificar de modo significativo, a implementação deste sistema, por prescindir de definições prévias acerca da maioria dos elementos do modelo de desenvolvimento de competências.

Os múltiplos atores se encarregam de fornecer as informações acerca das habilidades, da formação, das certificações, do aproveitamento dos espaços ocupacionais e da agregação de valor de um indivíduo.

Conforme representado na Figura 1, a contribuição dos atores é dividida em três blocos: o sistema regulador, o sistema educacional e o sistema corporativo, em uma forte relação de interdependência.

O indivíduo não está incluído em nenhum bloco, mas estabelece o nível de privacidade definindo a visibilidade das informações a cada ator, informa acerca de

habilidades adquiridas por si mesmo, suas discordâncias acerca de informações alimentadas por outros atores e seu interesse por novas oportunidades de trabalho.

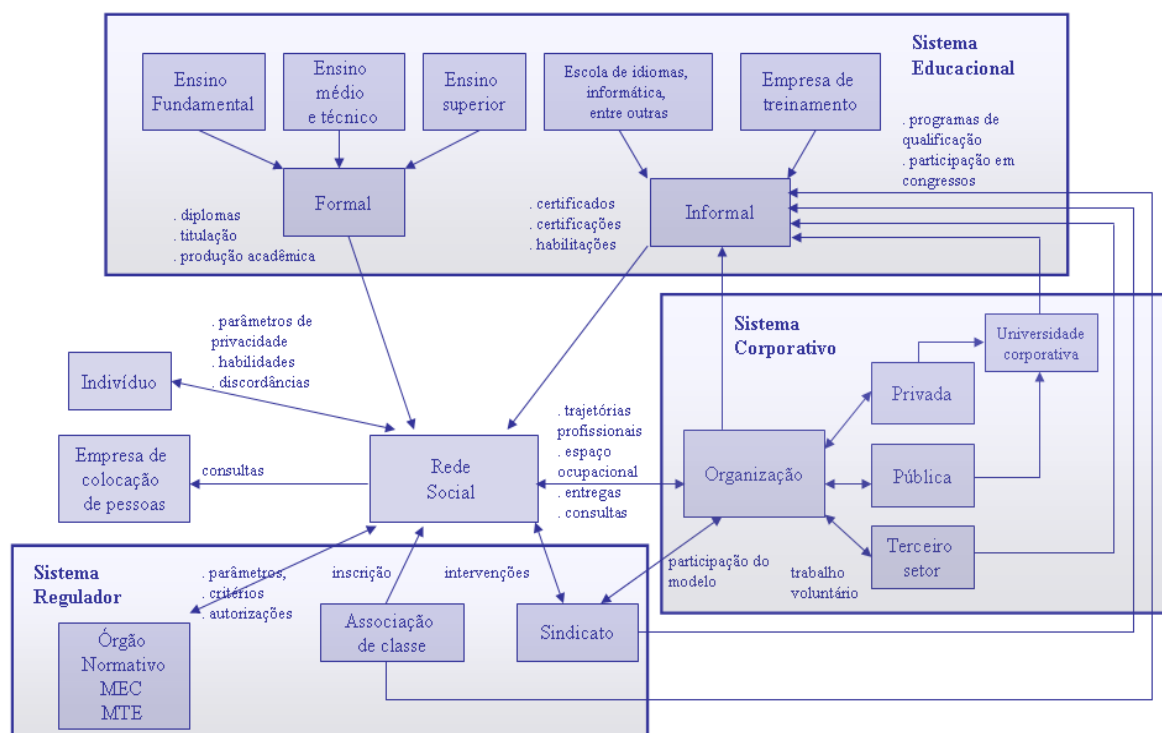


Figura 1 – Dinâmica da Rede Social de Gestão por Competências
(elaborado pela autora)

As empresas de colocação de mão-de-obra fazem consultas acerca dos profissionais disponíveis com vistas à uma possível colocação no mercado de trabalho, sem promover nenhum tipo de alteração na base de dados do sistema.

4.1. Sistema regulador

O sistema regulador é composto pelos órgãos normativos do MEC – Ministério da Educação e da Cultura e MTE – Ministério do Trabalho e do Emprego, pelas associações de classe e pelos sindicatos.

Os órgãos normativos (MEC e MTE) fornecem parâmetros, estabelecem critérios e autorizam sugestões de trajetórias profissionais e de competências, conciliando os níveis de complexidade dos espaços ocupacionais e as entregas dos profissionais.

As associações de classe inscrevem os profissionais de acordo com os critérios definidos por cada um deles, além de cancelamento, conforme as sindicâncias estabelecidas para apurar irregularidades no exercício profissional. Informam a participação em cursos e congressos voltados ao aprimoramento profissional.

Os sindicatos dos trabalhadores participam da definição dos modelos de gestão por competências das organizações, a fim de evitar os efeitos perversos relatados por Dutra (2004), que referem-se à desarticulação conceitual, deslocamento estratégico, desarticulação das pessoas e a exploração do trabalhador. Mas, mais do que isso, os sindicatos dos trabalhadores assumem o papel de intervenção, no caso das discordâncias

entre o que a organização informou e o que o profissional alega que entregou. Não é difícil imaginar que esta discordância aconteça, e para isso o papel do sindicato na defesa dos direitos do trabalhador se torna indispensável para a equidade no sistema.

4.2. Sistema educacional

O sistema educacional é dividido em educação formal e informal, sendo que a educação formal é responsável por atestar acerca do aproveitamento do aluno no ensino fundamental, médio, técnico e superior, sendo que o ensino superior abrange a especialização, o mestrado e o doutorado. O sistema formal alimenta o sistema com as informações relativas aos diplomas, certificados e produção acadêmica. O sistema informal, por sua vez, informa os certificados, as certificações e habilitações obtidos dos cursos ministrados por meio de escolas de idiomas, escolas de informática, auto-escolas, empresas de treinamento, consultoria, organizações do terceiro setor, associações de classe, sindicatos e universidades corporativas.

4.3. Sistema corporativo

O sistema corporativo é composto basicamente pelas organizações responsáveis por prover o mercado de posições ocupacionais a serem aproveitadas pelos profissionais. Estas organizações podem ser públicas, privadas e do primeiro setor.

As organizações públicas contratam seus funcionários por meio de concursos, que neste caso, podem alimentar o resultado destes concursos no sistema. Os colaboradores de empresas terceiras, embora contratados por empresas privadas, podem ter suas entregas informadas pelas públicas, uma vez que embora, não sejam funcionários no sentido estrito da palavra, possuem uma proximidade muito maior com a organização na qual atuam, o que pode dar maior precisão à informação.

As organizações privadas, podem ser de todo o tipo, inclusive escolas, universidades e empresas de treinamento, que embora já apareçam como atores no sistema educacional, e que portanto, assumem atribuições próprias a estes atores, podem como organizações que são, assumir atribuições próprias aos atores do sistema corporativo, uma vez que possuem colaboradores dos quais devem prestar informações.

As organizações do terceiro setor, por sua vez, informam o trabalho voluntário de indivíduos, independente, se possuem vínculos com outras organizações ou não. Podem também, constar como atores no sistema educacional informal, uma vez que ministram programas de qualificação à população.

Este diagrama apoiado pelas explicações que o acompanham não pretende esgotar o modelo de uma rede social para gestão por competências, mas demonstrar que é possível sua operacionalização pelo sistema educacional e sistema corporativo, desde que orquestrada pelo sistema regulador, com múltiplas vantagens para toda a sociedade.

Conforme o referencial teórico adotado, esta estrutura não se trata de uma solução pronta e acabada, mas seria concebida como um embrião, primeiramente atendendo as camadas mais jovens da população, por meio da consolidação do sistema educacional, por ação mais direta do MEC, como órgão regulador. Posteriormente, por meio da consolidação do sistema corporativo, agora, por uma ação mais direta do MTE, do sindicato e das associações de classe. Por este tempo talvez, as organizações, em sua maioria já teriam alcançado algum tipo de certificação de gestão por competências, o que facilitaria bastante a sua inserção no sistema.

Um argumento que poderia desencorajar a implementação do sistema seria a dupla digitação das informações, mas que, pela atual evolução das tecnologias, se torna infundado, pois um simples programa de conversão, executado automaticamente, pode coletar todas as informações do banco de dados de uma organização, que uma vez transmitidos, podem alimentar a rede social, com toda a segurança e facilidade.

5. Considerações finais

Viver na Era do Conhecimento é um privilégio diante de tão amplas possibilidades, mas exige um posicionamento sobre como lidar com todos os recursos oferecidos, sejam eles, humanos, materiais e tecnológicos. Conquanto os recursos materiais se esgotem gradativa e inexoravelmente, o aproveitamento e valorização dos recursos humanos torna-se vital para a humanidade, e neste contexto os recursos tecnológicos são de valor inestimável. A sociedade terá, diante desta perspectiva, que escolher entre gerenciar os riscos envolvidos na ampliação do uso do conhecimento ou perpetuar os efeitos da ignorância.

A sistematização da trajetória profissional de um indivíduo pode ser uma rica contribuição para sanar a crise de competência educacional, profissional e pessoal trazendo grandes transformações à sociedade.

Uma rede social de amplo espectro para a gestão da trajetória profissional dos indivíduos, articulada por múltiplos atores oferece amplas possibilidades para a gestão por competências, com conseqüente absorção da dinâmica do trabalho nas sociedades modernas, assim como a fragmentação e pluralização das identidades do indivíduo na sua atuação educacional, profissional e pessoal.

Os argumentos encetados neste artigo, consubstanciados por teorias de estudiosos consagrados no meio acadêmico é apenas uma provocação para estudos mais aprofundados, que podem resultar em um esforço conjunto da sociedade na busca da implementação de uma rede social conforme proposto por este artigo, que dê aos profissionais e às organizações meios mais efetivos de alcançarem seus objetivos por meio do trabalho, subsidiado por uma gestão por competências além das fronteiras da organização.

6. Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Editora Paz e Terra. São Paulo, 2007.

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, São Paulo, Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.. & OLIVEIRA, JR. **Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo, Editora Atlas – 2001.

GAVIOLI, E. S. **Uma contribuição para o delineamento do perfil do profissional de TI frente aos papéis exercidos durante o Processo de Desenvolvimento de Software**. Dissertação – Programa de Mestrado, Centro Paula Souza, São Paulo, 2009.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

JAQUES E., CASON K. **Human Capability**. Falls Church, VA, Cason Hall, 1994.

MERLE, Vicent. **La evolución de los sistemas de validación** y certificación. Revista. Europea Formación Profesional, n.12, p.39-52, set./dic. 1997.

MICHENER, H, A; LAMATER, J; MEYER, D. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2005.

MENDES, Valdéres M.T.V. **O trabalho na produção de saúde: abordagens teóricas**. Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Itajubá: UNIFEI, 2005.

MORENO, J.L. **Psicodrama**. São Paulo: Editora Cultrix, 1978.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

SACRISTÁN, J.G. **Educar e conviver na cultura global: as exigências da cidadania**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2002.

SANTOMÉ, J.T. **Globalização e Interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

SARSUR, A M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

ZABALA, Antoni Vidiella. **Enfoque globalizador e pensamento complexo: uma proposta para o currículo escolar**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.