



Educar em Revista

ISSN: 0104-4060

educar@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná  
Brasil

Ramos Desaulniers, Julieta Beatriz  
Gestão estratégica de competências - uma prática complexa  
Educar em Revista, vol. 21, núm. 2, 2003, pp. 101-119  
Universidade Federal do Paraná  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155019882005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Gestão estratégica de competências – uma prática complexa\*

---

## *Strategic management of competences – a complex practice*

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers\*\*

### RESUMO

O Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI*, Plano Sul/CNPq-Fapergs, propõe diagnósticos a organizações sociais escolares e não escolares, através de um conjunto de indicadores, bem como modalidades de gestão – instrumentos, processos e práticas – voltadas à implementação, ao monitoramento e à avaliação de processos de formação de competências fundados numa perspectiva complexa, transdisciplinar.

*Palavras-chave:* Gestão estratégica, formação de competências, transdisciplinaridade.

\* Este artigo, com algumas alterações, refere-se a dados e informações expostos em textos originais encaminhados ao CNPq sobre a proposta do Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI* (1999) – Relatório de Avaliação do Plano Sul (nov. 2002). O Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI*, Plano Sul/CNPq-Fapergs, foi desenvolvido com a colaboração dos seguintes pesquisadores e jovens pesquisadores: Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia Sabbag Zainko (coordenadora estadual – PR); Dr.<sup>a</sup> Maria Salett Biembengut (coordenadora estadual – SC); Gisela W. Streck (Recém-Doutora – RS); Marta Maria Brackmann (Apoio Técnico – Administração, RS); Antônio Cláudio Kieling Jr. (Apoio Técnico – Informática, RS); Patrícia Nunes dos Santos (Iniciação Científica – Pedagogia e Multi-meios, RS).

\*\* Doutora em Ciências Humanas Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS –, Professora da Pontifícia Universidade Católica – PUC-RS. julieta@puers.br

## ABSTRACT

The Integrated Project *Strategical Management of competences and the formation of the citizen of the XXI century*, Plano Sul/CNPq-Fapergs, proposes diagnostics to social schooling and non schooling organizations, through a set of indexes, as well as management modalities – instruments, processes and practices – turned to the implementation, monitoring and to the evaluation of the processes for the formation of competences founded on a complex trans disciplinary perspective.

*Key-words:* Strategical management, formation of competences, trans disciplinary way.

## Introdução

O Projeto tem como foco central instigar e, ao mesmo tempo, instrumentar processos de formação, no sentido de valorizarem e desenvolverem os múltiplos saberes do cidadão através de formas e meios mais articulados com a dinâmica da atualidade, o que supõe a ruptura da visão fragmentada e especialista que privilegia o *saber-fazer* (qualificação profissional) em detrimento do *saber-ser*. Deste tensionamento, as possibilidades para a construção de práticas mais complexas por parte das organizações sociais ampliam-se significativamente, visto que propiciam uma maior articulação com as demandas sociais emergentes do contexto social em que atuam, movido, cada vez mais pelas exigências das novas tecnologias de informação e de comunicação (NTIC).

Nessa perspectiva, o referido Projeto disponibiliza diagnósticos a organizações sociais escolares e não escolares, baseados em um conjunto de indicadores, bem como propõe modalidades de implementação, monitoramento e avaliação da gestão estratégica que se interessa pela administração de processos de formação de competências. Tal empreendimento envolveu a construção de um conjunto de instrumentos, processos e práticas, com o propósito de materializar os principais fundamentos da perspectiva complexa, transdisciplinar.

Pretende-se, a seguir, contextualizar o referido Projeto Integrado, tecer algumas considerações sobre os principais elementos que compõem a sua construção, com destaque para a problemática (problema, categorias

de análise e objetivos) e para o processo de desenvolvimento da pesquisa. Neste aspecto, aborda-se inicialmente ações realizadas até agosto de 2001, tempo anterior à aprovação definitiva do Projeto Integrado pelo CNPq e, em seguida, menciona-se as iniciativas desencadeadas após essa data. Ao final, constam os principais resultados conquistados no decorrer da pesquisa, assim como limites, desafios e oportunidades a serem considerados por novos empreendimentos interessados em tal fenômeno.

### **Contexto do Projeto Integrado**

Sem dúvida, as demandas do século XXI, anunciadas por alguns cientistas, podem ser consideradas incontornáveis, tais como:

- a instauração de uma comunidade universitária competente e criativa, dedicada à produção e distribuição do conhecimento, apta a contribuir para a formação das novas gerações e capaz de impulsionar inovações voltadas para o bem estar do povo brasileiro;
- a necessidade de inovação, em especial no sistema educacional, para o país fazer frente aos desafios da sociedade da informação;
- a produção de pesquisas com resultados que permitam um caminho efetivo para a inovação, levando à geração de novas idéias, práticas, produtos e negócios;
- o desenvolvimento da *inteligência coletiva* e a captação do virtual, que permite o acesso ao atual e ao real.

Face às possibilidades e exigências da atualidade, setores avançados da economia, como siderurgia, bancos, metalurgia e outros que possuem uma flexibilidade considerável quanto à gestão de suas bases materiais e humanas, têm procurado superar alguns problemas para inserir, na dinâmica de suas organizações, os critérios de seleção e um plano de formação de competências que correspondam ao seu desenvolvimento tecnológico. Muitas vezes, as empresas são obrigadas a estabelecer acordos com os

respectivos sindicatos, com várias modalidades de incentivo aos assalariados, para que aceitem realizar atividades de formação contínua, a fim de adquirirem novas competências, sem correrem o risco de mudar de posto de trabalho. Outra exigência indispensável à introdução de inovações, juntamente com o plano de formação de competências, refere-se à descentralização do poder de decisão no interior da empresa.<sup>1</sup>

O sistema educacional, em geral, caracteriza-se por um grau de desarticulação bastante acentuado dos demais setores sociais, o que lhe permite uma certa independência da lógica do mercado. Certamente, isso lhe assegura vantagens. Mas, há também aspectos problemáticos, como os vários tipos de crises enfrentados por tais organizações, decorrentes desse fato, e que obstaculizam o seu desenvolvimento, quando não impõem o seu desaparecimento.

Quanto à descentralização do poder de decisão em tais organizações, verifica-se uma grande resistência e, em geral, a parcela do que se delega refere-se a iniciativas ou tarefas pouco significativas. Nesses contextos perdura ainda a gestão dominante nos anos setenta, que tinha por finalidade rentabilizar os setores avaliados como *essenciais*, deixando em segundo plano as atividades consideradas em final do seu ciclo de vida. Isso conduz a uma precarização dos saberes e habilidades dos funcionários. Efetivamente, tal orientação administrativa desvaloriza “a complementaridade das competências e a qualidade de sua combinação em relação às oportunidades oferecidas pelo mercado” – uma corrente de análise que surge nos anos 90.<sup>2</sup>

Mais excepcional ainda é a adesão, por parte de organizações escolares e mesmo não escolares voltadas à formação de cidadãos e trabalhadores, ao tipo de gestão mais recente, que considera “a experiência uma acumulação de saberes podendo constituir um recurso para o desenvolvimento de novas atividades”. Nesse espírito, “a organização tende a privilegiar a transferência de equipes e de competências, em direção a novas atividades, ao invés de se desfazer pura e simplesmente da atividade e, por consequência, das competências que lhe acompanham”. Assim, “as competências constituem uma das fontes que convém adquirir e desenvolver, para assegurar uma situação favorável” à organização.<sup>3</sup>

1 TREPÓ, G.; FERRARY, M. La gestion des compétences – un outil strategique. *Revue de Sciences Humaines*, Paris, n. 78, p. 35, 1998.

2 TREPÓ; FERRARY, op. cit., p. 36.

3 Id.

Nessa perspectiva, é indispensável traduzir as macrocompetências da organização – o que é muito difuso nas práticas de cunho pedagógico –, bem como as microcompetências individuais, sem esquecer que “as competências pertencem aos trabalhadores e não diretamente à organização”. Isso implica a gestão de competências denominada estratégica, pois “não importa apenas a soma das competências elementares, mas a maneira como elas estão agregadas. A difusão das competências e sua aprendizagem são indispensáveis para o sucesso da organização”.<sup>4</sup>

Esse tipo de gestão centralizada no indivíduo e que identifica as competências estratégicas, “permite transcender as fissuras de cada setor”, ao estimular a sua transmissão entre os integrantes da organização. Aqui, a principal finalidade da gestão é proteger as competências estratégicas, articulando-as para favorecer a inovação e, ao mesmo tempo, multiplicando-as através de ações de formação,

para não se correr o risco de evaporação das competências estratégicas ocasionada pela saída dos indivíduos que as possuem. A aquisição continuada de competências por parte do trabalhador é estimulada e devidamente retribuída pela organização com pagamento suplementar que implica, muitas vezes, novos compromissos salariais com o conjunto dos trabalhadores.<sup>5</sup>

Enfim, conforme PARLIER, a categoria gestão estratégica de competências

abrange o conjunto das práticas pelas quais uma organização procura desenvolver-se, utilizar e reconhecer as competências incorporadas por cidadãos e trabalhadores. Para isso, coloca em ação instrumentos e procedimentos específicos: descrição das competências estratégicas (ou referenciais), aprimoramento dos meios favoráveis à aquisição de competências (formação, tutoramento, mobilidade, organização do trabalho), atualização dos conteúdos e das regras de gestão da flexibilidade profissional.

4 TREPÓ; FERRARY, op. cit., p. 36.

5 Ibid., p. 36-37.

Supõe o envolvimento dos dirigentes no acompanhamento e aprimoramento das aquisições de seus colaboradores e uma supervisão realizada pelos responsáveis dos recursos humanos. A gestão de competências apresenta-se assim como uma abordagem associada à gestão de recursos humanos.<sup>6</sup>

## **Construção do Projeto Integrado**

Problemática da pesquisa

### **Problema**

Nesse contexto, a pesquisa proposta tem como objeto principal de investigação, avaliar práticas sociais escolares e não escolares, situadas na Região Sul do país (RS, SC e PR), procurando mensurar como se vem desenvolvendo a gestão de processos voltados à formação de competências de cidadãos e trabalhadores, nos anos de 2000 e 2001, bem como propor modelos de gestão estratégica de competências para tais organizações. Considera-se que tal procedimento tende a ampliar os espaços de inserção de práticas sociais de cunho pedagógico, decorrente de uma maior articulação entre as demandas sociais e a qualidade dos processos instaurados por esse tipo de iniciativa, assegurando-lhes, assim, uma maior capacidade de concorrência e de competitividade neste mundo globalizado.

### **Categorias de análise**

Formação

A *Formação* está sendo concebida não só como “uma noção que visa a transmissão de conhecimentos gerais e especializados”, mas também “como um conjunto de ações de orientação (operadas em dispositi-

6 PARLIER, M. As características e as ambigüidades da gestão de competências. *Connexions*, Ramonville Saint-Agne, n. 70, p. 58, 1998. Consultar, também, entre outras obras, TARONDEAU, J-C. *Les management des savoirs*. Paris: PUF, 1998; NÓVOA, A. (Org.). *Organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992; MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Átila, 1996.

vos apropriados) e de integração ao contexto social”, podendo incluir ações voltadas a desempregados e trabalhadores voluntários.<sup>7</sup> Inicialmente, esse conceito “surgiu como um instrumento para atender fins técnicos e, progressivamente, impõe-se como uma categoria de percepção e organização social”, que se constitui de um conjunto de práticas heterogêneas realizadas por diferentes categorias de agentes: conselheiros, professores, animadores, mestres de fábrica etc.<sup>8</sup>

#### Formação de competências

*Competência* é uma categoria de análise que vem assumindo um *status* cada vez mais central, provocando um deslocamento de noções: dos saberes à competência, na esfera educativa; da qualificação à competência, na esfera do trabalho. Isso faz com que o lugar da qualificação propriamente dita (saber-fazer) seja ocupado pela competência, no qual o saber assume uma atribuição de sujeito, e a relação cognitiva tende a definir-se sobre o modo de ser (ser competente) e não mais sobre aquele de ter uma qualificação (com o risco de perdê-la).<sup>9</sup>

*Competência* “integra os conhecimentos sobre objetos e ação”, representando um dos princípios organizadores da formação.<sup>10</sup> Competência refere-se a “um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em esquemas operatórios que permitem, no interior de uma família de situações, a identificação de uma ação eficaz”. Sendo assim, a competência é inseparável da ação, e os resultados teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que ela (a ação) sugere. Ou seja, competência é a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados,<sup>11</sup> implicando um refina-

7 TANGUY, L. *Introuvable relation formation/emploi*. Paris: Documentation Française, 1989. p. 99.

8 TANGUY, L.; ROPÉ, F. (Orgs.). *Saberes e competências – o uso de tais noções na escola e na empresa*. Trad. de: Patrícia Chittoni Ramos e equipe do ILA-PUC-RS, sob a supervisão de Julieta Beatriz Ramos Desaulniers. Campinas: Papirus, 1987. p. 174.

9 STROOBANTS, M. Trabalho e competência: recapitulação crítica das pesquisas sobre saberes. In: DESAULNIERS, J. B. R. D. (Org.). *Formação & Trabalho & Competência: questões atuais*. Porto Alegre: Edipucrs, 1998. p. 17-48.

10 TRÉPOS, J-Y. *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: PUN, 1992. p. 13.

11 TANGUY, L.; ROPÉ, F. *Savoirs et compétences – de l’usage de ses notions dans l’école et l’entreprise*. Paris: Harmattan, 1994. p. 14. Essa obra foi traduzida pela editora Papirus, Campinas, em 1997.



mento dos mecanismos e instrumentos utilizados na sua respectiva avaliação.<sup>12</sup>

Efetivamente é uma noção que “obriga a repensar os problemas de transmissão dos conhecimentos e de aprendizagem, a fim de conciliar os imperativos de uma racionalidade pedagógica, com as exigências econômicas”.<sup>13</sup> A consequência disso é a redefinição dos conteúdos e processos de aprendizagem, em que se verifica “a passagem de um ensino centrado nos saberes disciplinares para um processo voltado à instauração de competências, observáveis e mensuráveis em situações e tarefas bem específicas”.<sup>14</sup> Isso supõe uma administração baseada num planejamento que otimize todas as potencialidades desta dinâmica centrada especialmente nas seguintes competências: *cognitivas, sociais, relacionais, técnicas, organizacionais e comportamentais*.

### Gestão estratégica de competências

*Gestão estratégica de competências* está sendo aqui concebida como o modo de “transcender as fissuras de cada setor”, ao definir as macrocompetências da instituição ou organização, bem como as microcompetências individuais. Isso implica dizer que esse tipo de gestão é cada vez mais decisivo para serem atingidas as mudanças, pois não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão agregadas, observando que sua difusão e aprendizagem são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo o empreendimento, face à velocidade com que ocorrem as mudanças.<sup>15</sup>

Os principais indicadores privilegiados nesta pesquisa, ao investigar práticas sociais escolares e não escolares, instauradas em organizações, constam a seguir:

12 Uma análise bem aguçada dessa problemática consta em: FAGUER, J-P.; BALZS, G. Une nouvelle formule de ménagement: l'évaluation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n. 114, set. 1996. Esse texto foi traduzido pela revista *Veritas*, Porto Alegre, v. 45, n. 166, jun. 1997.

13 TANGUY; ROPÉ, 1994, op. cit., p. 14.

14 TANGUY, L. La formation, une activité sociale en voie de définition? In: COSTER, M. de; PICHAULT, F. (Org.). *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelas: De Boeck, 1994. p. 187-188. Esse texto foi traduzido pela revista *Veritas*, Porto Alegre, v. 45, n. 166, jun. 1997.

15 TREPÓ; FERRARY, op. cit., p. 36.

- tipo de planejamento;
- grau de informação sobre os agentes e saberes que integram tais processos;
- critérios de seleção para ingresso em tais entidades;
- mapeamento das competências estratégicas;
- tipos de difusão das competência estratégicas: distribuição, alocação, rotação;
- tipo de incentivo à atualização e aquisição de novas competências;
- avaliação continuada dos resultados referentes ao desempenho dos agentes sociais envolvidos diretamente no processo de formação (direção, formadores, formandos);
- plano de formação contínua;
- plano de carreira baseado nas competências;
- política salarial associada ao desenvolvimento de competências.

## Objetivos

### Objetivo geral

Avaliar práticas sociais escolares e não escolares, desenvolvidas por organizações situadas na Região Sul do país (RS, SC e PR), procurando mensurar como se vem desenvolvendo a gestão de processos voltados à formação de competências de cidadãos e trabalhadores, bem como propor modalidades de gestão estratégica de competências.

### Objetivos específicos

- Detectar o tipo de planejamento que norteia as organizações (escolares e não escolares), bem como o grau de articulação dos processos de formação do cidadão trabalhador com os interesses e necessidades dos demais campos do espaço social;
- mapear as principais iniciativas implementadas pela gestão estratégica de competências, responsável por práticas voltadas à formação do cidadão trabalhador;
- averiguar em que medida a gestão proposta instaura processos suficientemente complexos, exigidos na atualidade, apoiando-se em inovações e na construção de uma rede em torno de habilidades e saberes, visando a eficácia em seus resultados;

- avaliar o processo de gestão procurando verificar os principais indicadores que se associam às habilidades e competências individuais e organizacionais, ambas demandadas por profundas transformações tecnológicas e sociais;
- propor modelos de gestão estratégica de competências, a partir de diagnósticos, visando instaurar novas iniciativas para desenvolver, atualizar e difundir habilidades e saberes que configuram e distinguem a formação de competências;
- desenvolver um processo de pesquisa preocupado em instaurar o habitus científico, garantindo assim o aprimoramento da formação de jovens pesquisadores.

### **Projeto Integrado Pigec – período anterior a agosto de 2001**

A proposta do Projeto Integrado insere-se no conjunto de estudos e investigações realizadas desde o início da década de 1990, no âmbito da Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho e Organização), coordenado pela professora Doutora Julieta Desaulniers. O projeto, mesmo em fase de aprovação pelo CNPq, desenvolveu-se através de outros apoios (Fapergs e PUC-RS), intensificando, assim, parcerias em torno desse propósito. Entre as principais iniciativas do Pigec, encetadas em 1999, destaca-se a realização de intervenções, baseada nos pressupostos da gestão estratégica de competências e formação de cidadania, nas seguintes Organizações:

- 1999: Departamento de Ciências Sociais – FFCH / PUC-RS
- 1999: Secretaria de Educação de Viamão (SME – RS)
- 2000: Ensino à distância (EAD), PUC-RS
- 2000: Escola Estadual Germano Witrock (Canoas/ RS)
- 2001: Centro de Observação Criminológica - Susepe (Porto Alegre/ RS)
- 2001: YARGO Suinocultura (Itaqui /RS)
- 2001: Hospital São Patrício (Itaqui /RS)

## **Projeto Integrado Pígec – após agosto de 2001**

### **Modalidades de Implementação de Gestão Estratégica de Competências (GEC)**

a) Diagnóstico Organizacional através de instrumentos construídos pela equipe de pesquisadores do Pígec:

- autodiagnóstico I: inclui os principais indicadores de gestão estratégica de competências, utilizado igualmente para firmar a adesão de organizações a essa proposta;
- autodiagnóstico II: desdobramento do autodiagnóstico I, utilizado para mapear ações relativas aos tempos: passado, presente e futuro;
- autodiagnóstico III: desdobramento do autodiagnóstico I, detalhando cada um dos indicadores e respectivas metas já atingidas e a atingir.

b) Etapas da gestão estratégica de competências:

- mobilização e sensibilização através de palestras, encontros e oficinas;
- elaboração, pela organização, do planejamento estratégico;
- mapeamento de macrocompetências (aplicação de auto-diagnósticos);
- mapeamento de microcompetências (através de fichas de avaliação de competências);
- desenvolvimento de macrocompetências (com ações voltadas ao autodiagnóstico II);
- desenvolvimento de microcompetências (construção de planos de desenvolvimento de competências).

c) Produtos finais resultantes da implementação da gestão estratégica de competências:

- banco de capitais;
- banco de formação continuada (palestra, seminário, curso, oficina, grupo de estudo, exposição, estágio, treinamento, teatro etc.);
- banco de saberes;
- banco de referências;
- banco de instrumentos;
- banco de subsídios;
- consultoria e assessoria.

- d) Monitoramento e avaliação do processo de implementação de gestão estratégica de competências através de assessoria e consultoria às unidades envolvidas em tal processo.
- e) Avaliação final.

### **Objetivos alcançados**

- seleção das unidades pesquisadas: optou-se pelo sistema seletivo que ocorre por adesão as próprias Organizações à proposta do Projeto Integrado;
- tipo de planejamento *que norteia as organizações escolares e não escolares*: instrumentos materializados nos autodiagnósticos I, II e III construídos para tal mensuração;
- construção de vários tipos de bancos de dados, através de pesquisa sistemática em busca de subsídios referentes aos suportes epistemológicos, teóricos, metodológicos e temáticos das categorias centrais de análise, privilegiadas neste projeto;
- mapeamento das principais iniciativas implementadas pela gestão de competências, responsável por práticas voltadas à formação do cidadão trabalhador nas unidades pesquisadas;
- avaliação de organizações a partir de instrumentos associados às modalidades de gestão estratégica de competências;
- registro das principais inovações e sua relação com a formação de competências proposta pela organização, mensuráveis através do instrumento autodiagnóstico II.

Todo o processo da pesquisa desenvolvido esteve sempre orientado para a instauração do *habitus científico*, visando o aprimoramento da formação de jovens pesquisadores. Este foi um dos objetivos atingido de forma extensa, já que a própria Rede de Pesquisa FTO em que se insere tal Projeto Integrado e seus respectivos integrantes empenharam-se na implementação da GEC nessa organização. Foram realizadas reuniões semanais, curso de formação (Agende-se) e reuniões individuais, para monitorar a qualidade da produção científica do grupo. Da mesma forma,

instrumentos de planejamento foram construídos (cronogramas, planejamentos mensais e anuais) para garantir a introdução de um novo ritmo e um novo olhar sobre as práticas que integram o ofício do pesquisador.

No quadro a seguir, apresentam-se esquematicamente os principais objetivos alcançados.

Objetivos alcançados	Indicador
Pesquisadores e jovens pesquisadores organizam-se em torno dos propósitos do Projeto Integrado	Agilidade, velocidade, eficiência, cumprimento de prazos, atendimento de demandas referentes ao desenvolvimento de tal Projeto.
Instrumentos de diagnóstico elaborados	Autodiagnósticos I, II e III
Modalidades de implementação de GEC construídas	Conjunto de práticas de formação continuada
Estratégias identificadas e desenvolvidas para selecionar unidades de pesquisa	Realização da II Jornada com patrocínios e apoios de várias organizações da sociedade civil
Instrumentos referentes à implementação da GEC testados em Organizações	Relatórios elaborados sobre a implementação da GEC em organizações
Revisão de literatura (impressa e digital)	Banco de dados – impresso e digital
Práticas realizadas para desenvolver o <i>habitus</i> científico dos pesquisadores e integrantes de organizações pesquisadas	Cursos de extensão; oficinas; eventos (palestra, jornada, exposição); artigos, capítulos de livros, coletâneas; trabalhos, resumos, posters apresentados em congressos nacionais e internacionais

## Algumas descobertas

### Aspectos técnico-científicos relevantes

- Fundamentação do processo de formação do cidadão (práticas escolares e não escolares) a partir da epistemologia da complexidade e da teoria do caos, materializadas na gestão estratégica de competências.
- Formação do cidadão é considerada como processo que se inicia no ato da concepção, desenvolvendo-se no decorrer da existência do ser por toda a vida, até a sua morte.
- Formação do cidadão envolve processos que visam atingir o ser em sua complexidade, supondo uma gestão igualmente complexa que se sustenta em relações dinâmicas, em torno de uma *rede* de relações. Tal empreendimento apóia-se em todo e qualquer tipo de saber, mediado por códigos que caracterizam e distinguem a III Revolução Industrial e, respectivamente, todas as modalidades de comunicação predominantes no decorrer da evolução da humanidade: oral, escrita e digital.

## Inovação experimental

Pesquisa em ato, apoiada na perspectivas da *ciência que se faz*, em que o conhecimento assume significado quando se materializa em práticas que instigam e rompem o fazer, pautado, em geral, no senso comum. Movimento este que se aplica desde – e a partir – da própria prática dos pesquisadores envolvidos no Pigece, na medida em que seus espaços de atuação micro e macroorganizacionais constituem os seus próprios objetos de investigação, do mesmo modo como as demais unidades que venham a aderir ao empreendimento do Pigece, submetendo-as a diagnósticos com vista à implementação de modalidades de gestão, voltadas à formação de competências do cidadão.

Assim, as relações entre pesquisador e pesquisado tornam-se mais frutíferas porque são mais autênticas, já que se constroem a partir do *faça o que eu faço* superando-se, desse modo, a velha realidade que tem dominado efetivamente as práticas pedagógicas orientadas por posturas que se pautam no *faça o que eu digo, não faça o que eu faço*. Então, ao se confirmar o postulado defendido por várias teorias e autores de que a formação é um processo que se produz a partir das relações que se estabelecem entre os agentes sociais em torno de situações-problema, ampliam-se as possibilidades de se instaurarem práticas que privilegiam a formação do cidadão como um ser complexo aprendente, capaz de auto-organizar-se frente a seus interesses, desafios e necessidades, construindo sua formação orientando-se pelo *saber-cuidar* de si, do outro e da natureza, de forma solidária e responsável.

## Avanços

### Unidades de pesquisa definidas por adesão (II Jornada)

- Implementação do Pigece apoiada no processo de *pesquisa em ato* em que pesquisadores e pesquisados constituem sujeito e objetos de investigação;
- lançamento do Pigece em evento : II Jornada e exposição interativa da Rede FTO: criando elos, ampliando parcerias;
- elaboração de bancos de dados que reúnem informações referentes a:

- a) banco de saberes – reúne conhecimentos gerais dos integrantes de uma organização (cultura, esporte, turismo, culinária etc.) e os disponibiliza através de vários meios e formas de disseminação;
- b) banco de capitais – reúne capitais intelectuais de uma organização;
- c) banco de subsídios – concentra subsídios teóricos, epistemológicos, filosóficos, metodológicos, através de fichamentos de leituras, transcrição de fitas, seleção de material bibliográfico;
- d) banco de referências – organização, classificação, colocação de etiquetas e digitalização de todas as obras da organização;
- e) banco de formação continuada – aglutina e disponibiliza práticas inovadoras a serem realizadas nas Organizações ao implementarem a GEC;
- f) banco de instrumentos – autodiagnóstico I; autodiagnóstico II; autodiagnóstico III; ficha de avaliação de competências; ficha de plano de desenvolvimento de competências; projeto social; plano de ação (semanal, mensal, bimensal, semestral, anual – tanto individual quanto grupal).

#### Possíveis aplicações com benefício social

- Superação de desafios organizacionais, através do banco de práticas relacionadas à formação continuada de seus integrantes, envolvendo iniciativas mais complexas;
- possibilidades de romper concepções e práticas de formação do cidadão, instauradas em Organizações escolares e não escolares, que passam a se sustentar na perspectiva que concebe o cidadão como um ser complexo, preocupando-se com o desenvolvimento das múltiplas competências do ser humano e não somente as competências técnicas;
- propagação de uma epistemologia que humaniza e hominiza o ser humano, ressaltando suas dimensões positivas e propositivas, cuidadoras e criadoras, visando a criação de espaços de trabalho voltados à formação de uma inteligência coletiva, calcada em consciência socialmente responsável.



## Pesquisadores envolvidos no *Pigec*

### Pesquisadores do Rio Grande do Sul

Projeto	Coordenação	Subprojeto	Equipe	Órgão de fomento
<b>Pigec</b>	Julieta B. R. Desaulniers		Gisela W. Streck (RD)* Antônio C. Kieling Jr. (AT)* Marta M. Brackman (AT) Patrícia N. dos Santos (IC)*	Plano Sul CNPq Fapergs
	Julieta B. R. Desaulniers	Habitus científico e responsabilidade social	Vivian Brentano (IC)	CNPq Pibic
	Julieta B. R. Desaulniers	Saber-cuidar & fundamentos de solidariedade social	Gabriela Ribeiro (IC)	PPPG/ PUC-RS IC
	Julieta B. R. Desaulniers	Sensibilidade solidária & Formação & Cidadania	Carolina Sudati (IC)	Fapergs IC
	Bettina Stein	PI Formação docente para atuar em ambientes informatizados para aprendizagem	3 professores, 1 informata e 5 bolsistas (PUC-RS, Unisc e Universidad de Compostela)	Unisc IC

NOTA: \* RD – Recém-Doutor; AT – Apoio Técnico; IC – Iniciação Científica.

### Pesquisadores de Santa Catarina

Projeto	Coordenação	Subprojeto	Eixos temáticos	Equipe
<b>Pigec</b>	Dr. <sup>a</sup> Maria Sallet Biembengut	Mapeamento	Método para pesquisa	Dr. <sup>a</sup> Maria Sallet Biembengut
			Análise hierárquica	Dr. Nelson Hein
		Mapeamento dos Trabalhos de Modelagem desenvolvidos no ensino de Matemática: Alfabetização, Criatividade e Ensino e Aprendizagem – Modem	Modelação matemática no ensino	Renata F. de Carvalho Zilma de Souza Silva Salette T. Klein Rosemar Fiorentin Enir R. dos Santos Dolores C. Possamai Miriam T. M. de Oliveira Rosana Cislighi Rosemari Vieceli
			Criatividade nas séries iniciais	Dr. <sup>a</sup> Maria Sallet Biembengut (Coord.) Neyde G. Costa (IC) Adriana Rocha Lurdes Bonatti
			Alfabetização matemática	Dr. <sup>a</sup> Maria Sallet Biembengut (Coord.) Irene D. A. da Silva
		Qualidade no Ensino Fundamental: Planejamento, Gestão, Avaliação e Relações Humanas – Proquali	Planejamento e gestão	Emília M. Vieira (IC) Marina Cruz Krepschpy Rosa Naconezzy Souza Silvana S. Schoered Maria Lúcia A. Alves
			Relações humanas – Programa <i>Salto para o futuro</i> (TVE/MEC)	Ubiratan D’Ambrozio (SP) Humberto Maturana (SP) M. Sallet Biembengut Maria Helena Lousada Valdir Nogueira
		XI Conferência Interamericana de Educação Matemática – Ciaem		Dr. <sup>a</sup> Maria Sallet Biembengut Carolos Vasco (USA) Alicia Villar (Argentina) Eduardo Mancera (México)

## Pesquisadores do Paraná

Projeto	Coordenação	Subprojeto	Equipe	Órgão de fomento
<b>Pigec</b>	Maria Amélia Sabbag Zainko	- Gestão Estratégica de Competências e a Formação do Cidadão Trabalhador - Gestão Estratégica de Competências e a Formação do Professor - Núcleo de Educação do Futuro (um laboratório interinstitucional de formação de recursos humanos)	Sirley Terezinha Filipak Romilda Teodora Ens Nara Regina Becker Ploharski Sueli Therezinha C. Salles Maria Lourdes Gisi Maria de Fátima Arruda Souza José Dias Sobrinho (Cosultor) Lilian Maria Zanon (IC)	Plano Sul CNPq Fapergs

## Reflexos no desenvolvimento do grupo de pesquisa

- Articulação de esforços de pesquisadores e equipe, Organizações da sociedade civil e IES, em torno de propósitos comuns voltados à formação do cidadão da Região Sul, através de iniciativas desencadeadas no âmbito acadêmico (extensão, ensino e pesquisa) e em parceria com Organizações sociais em geral.
- Ampliação significativa do número de integrantes do Pigec, com repercussão direta no processo de formação dos jovens pesquisadores, considerando:
  - a) a dimensão do Projeto Integrado – de âmbito regional, com intercâmbios nacional e internacional;
  - b) a multiplicidade de áreas do conhecimento dos seus participantes – da comunicação, informática, administração, pedagogia, psicologia à informática;
  - c) o ineditismo do edital deste Projeto Integrado que propõe uma estrutura à produção do conhecimento científico pautada na estreita relação entre teoria, método, demandas políticas e práticas sociais emergentes, instigando, desse modo, a busca de laços, elos e parcerias para além do espaço protegido da universidade, onde efetivamente o conhecimento científico realiza seu verdadeiro sentido, demonstrando “a que veio”;

- d) as novas posturas que o pesquisador incorporar em suas práticas como agente social de mudança, ao tensionar suas próprias ferramentas de trabalho (teorias) com a dinâmica social em movimento, cada vez mais veloz e mais sedenta de saberes produzidos no âmbito da ciência.

### **Algumas interferências**

A produção deste tipo de dinâmica de pesquisa é, em vários aspectos, uma grande novidade para a coordenação e para a equipe, o que exige mais tempo e disposição constantes para se relacionar com o novo e o desconhecido. Isso implicou o desenvolvimento de novas habilidades e competências essenciais para se atingirem os resultados desejados.

A modalidade das bolsas, como a de Apoio Técnico, em algumas áreas, apresenta algumas dificuldades porque existem poucos candidatos devido às características desse tipo de bolsa, como a de ser graduado e ter um perfil voltado à pesquisa junto a projetos integrados. Todavia, o valor do pagamento oferecido não é compatível com tais exigências, considerando o que é pago pelo mercado em geral.

A cultura acadêmica continua centrada no ensino, tendo na pesquisa quase um “apêndice” da estrutura universitária. Daí derivam-se algumas dificuldades para o bom andamento de tal tipo de Projeto, desde equipamentos compatíveis e sua manutenção para funcionamento adequado, à disponibilização de espaço físico (sala de reuniões para todos os bolsistas, espaço para cada um trabalhar – uma mesa de trabalho e armário para organizar materiais) até o pronto acesso a canais que possibilitam e/ou garantem visibilidade a tal empreendimento (domínios na web, por exemplo).

## REFERÊNCIAS

- FAGUER, J-P.; BALZS, G. Une nouvelle formule de ménage: l'évaluation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n. 114, set. 1996.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Átila, 1996.
- NÓVOA, A. (Org.). *Organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- PARLIER, M. As características e as ambigüidades da gestão de competências. *Connexions*, Ramonville Saint-Agne, n. 70, 1998.
- STROOBANTS, M. Trabalho e competência: recapitulação crítica das pesquisas sobre saberes. In: DESAULNIERS, J. B. R. (Org.). *Formação & Trabalho & Competência: questões atuais*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.
- TANGUY, L. *Introuvable relation formation/emploi*. Paris: Documentation Française, 1989.
- \_\_\_\_\_. La formation, une activité sociale en voie de définition? In: COSTER, M. de; PICHAULT, F. (Org.). *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelas: De Boeck, 1994.
- \_\_\_\_\_; ROPÉ, F. (Orgs.). *Saberes e competências – o uso de tais noções na escola e na empresa*. Tradução de: Patrícia Chittoni Ramos e equipe do ILA – PUC-RS, sob a supervisão de Julieta Beatriz Ramos Desaulniers. Campinas: Papirus, 1987.
- \_\_\_\_\_; ROPÉ, F. *Savoirs et compétences – de l'usage de ses notions dans l'école et l'entreprise*. Paris: Harmattan, 1994.
- TARONDEAU, J-C. *Les management des savoirs*. Paris: PUF, 1998.
- TREPÓ, G.; FERRARY, M. La gestion des compétences – un outil strategique. *Sciences Humaines*, Paris, n. 78, 1998.
- TRÉPOS, J-Y. *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: PUN, 1992.

Texto recebido em 25 maio 2003

Texto aprovado em 05 set. 2003