

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

a “mão visível” na formação do cidadão

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

A "*MÃO VISÍVEL*" NA FORMAÇÃO DO CIDADÃO



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Chanceler:

Dom Dadeus Grings

Reitor:

Joaquim Clotet

Vice-Reitor:

Evilázio Teixeira

Conselho Editorial:

Ana Maria Tramunt Ibaños
Antônio Hohlfeldt
Dalcídio M. Cláudio
Delcia Enricone
Draiton Gonzaga de Souza
Elvo Clemente
Jaderson Costa da Costa
Jerônimo Carlos Santos Braga
Jorge Campos da Costa
Jorge Luis Nicolas Audy (Presidente)
Juremir Machado da Silva
Lauro Kopper Filho
Lúcia Maria Martins Giraffa
Luiz Antonio de Assis Brasil
Maria Helena Menna Barreto Abrahão
Marília Gerhardt de Oliveira
Ney Laert Vilar Calazans
Ricardo Timm de Souza
Urbano Zilles

EDIPUCRS:

Jerônimo Carlos Santos Braga - Diretor
Jorge Campos da Costa – Editor-chefe

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

A "MÃO VISÍVEL" NA FORMAÇÃO DO CIDADÃO



**PORTO ALEGRE
2007**

© EDIPUCRS, 2007

Capa: Vinícius de Almeida Xavier

Diagramação: Carolina Bueno Giacobbo e Gabriela Viale Pereira

Revisão: Daniela Origem

D442g Desaulniers, Julieta Beatriz Ramos

Gestão estratégica de competências : a “mão visível” na
formação do cidadão / Julieta Beatriz Ramos Desaulniers. Porto
Alegre : EDIPUCRS, 2007.

ISBN 978-85-7430-681-0
Publicação Eletrônica

1. Organizações Sociais. 2. Gestão Estratégica.
3. Competência Profissional. 4. Educação e Cidadania.
I. Título.

CDD 361.76

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da BC-
PUCRS

EDIPUCRS
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 33
Caixa Postal 1429
90619-900 Porto Alegre, RS - BRASIL
Fone/Fax: (51) 3320-3523
E-mail: edipucrs@pucrs.br
<http://www.pucrs.br/edipucrs/>

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
1. GESTÃO ESTRATÉGICA: a ‘mão visível’ na formação de competências.....	9
2. FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: fundamentos e mediações	18
3. PROJETO INTEGRADO DE PESQUISA (PIGEC) E SEUS FUNDAMENTOS.....	29
4. TRAJETÓRIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PIGEC.....	52
4.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE VIAMÃO/RS - a primeira implementação do PICEG	52
4.2 RICA EXPERIÊNCIA EM COSTA RICA – e as possibilidades da gestão estratégica de competências.....	64
4.3 INTERCÂMBIO: Sociedade Colombiana de Pedagogia (SOCOLPE).....	70
5. II JORNADA DA REDE DE PESQUISA FTO & PARCERIAS & PIGEC	75
6. DINÂMICA DO PIGEC: UMA PRÁTICA COMPLEXA	88
7. ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: em busca da cidadania planetária	101

APRESENTAÇÃO¹

Esta obra é o resultado de estudos e investigações que desenvolvo há quase duas décadas, em que exponho fundamentos, características, etapas e modalidades de gestão voltadas à formação de competências, bem como os respectivos meios de monitoramento e de avaliação. Procuo demonstrar que tais processos que se constroem através de práticas mediadas por um conjunto de relações que se estabelece entre os agentes que atuam em uma dada organização social, que foram capturadas com o auxílio da *pesquisa em ato*², de acordo com a visão da *ciência que se faz* (LATOURE, 1995, p. 11).

A referida dinâmica de pesquisa teve seu ápice com o desenvolvimento do Projeto Integrado *Gestão Estratégica de Competências* (PIGEC)³, que esteve sob a minha coordenação. Nessa abordagem, *formação* instaura-se através de uma gestão essencialmente focada em tal processo sendo comparável à obra da *mão visível*, assim como na economia em que a *mão visível* do gestor substitui a *mão invisível* do mercado. Gerenciar é, pois, “conceber, conduzir e controlar um processo de decisões que designa atores e respectivos papéis, assumindo um lugar de destaque na questão da performance” de organizações (GALAMBAUD, 1998, p. IX).

E, movida por uma preocupação de utilidade, organizei este livro apresentando resultados que se traduzem em produtos finais transferíveis, o que reforça a sua relevância e pertinência. São incontáveis os vários tipos de desperdícios verificados, em especial, no âmbito de organizações que se interessam pela formação do indivíduo parecendo, às vezes, desconhecer que interagem com o **valor** maior que se dispõe na atualidade – os potenciais do indivíduo que geram o **conhecimento**. Todavia, esse processo supõe a realização dos potenciais do indivíduo para que ele seja capaz de produzir o *valor saber*. Por isso, ao disponibilizar aqui elementos - teóricos e instrumentais - que possibilitam a instauração e desenvolvimento de múltiplas competências do indivíduo, espero contribuir para a redução desses desperdícios, pois tendem a ampliar habilidades necessárias à produção de conhecimento, ao mesmo tempo que fortalece a construção social baseada em relações entre indivíduos capazes de promover autonomia, solidariedade e sustentabilidade.

Certa de que as chances de repercussão ampliam-se ao ser socializada através dos meios de virtualização de nossa era - as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) -, pareceu-me imprescindível optar por este meio de publicação. Afinal, é sabido que o papel dessas mediações constitui um marco na história da humanidade, já que podem mudar “nossa relação com o conhecimento e abrir possibilidades democráticas” (LÉVY, 1996, p. 16) capazes de fortalecer a *inteligência coletiva* - “a arte de suscitar coletivos inteligentes e valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas [...]” (LÉVY, 1998, p.32).

¹ Estudos e pesquisas expostos neste livro contaram com financiamento do CNPq, FAPERGS e apoio da PUCRS, no decorrer do período de 2000-2003.

² *Pesquisa em ato* apóia-se na perspectiva da *ciência que se faz*, em que o conhecimento assume significado quando se materializa em *práticas científicas* que instigam e rompem o fazer pautado, em geral, no senso comum, em oposição à *ciência feita* – produto da pesquisa denominada *ciência* (LATOURE, 1995).

³ Projeto desenvolvido no âmbito do Plano Sul – CNPq/FAPERGS, no período de 2001 a 2003, com coordenações estaduais: - Maria Amélia S. Zainko (PUCPR/Paraná); - Maria Salett Biembengut (FURB/SC); - Julieta B. R. Desaulniers (PUCRS/RS). A coordenação geral do projeto foi também realizada pela coordenadora do RS, professora e pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais (FFCH/PUCRS) e coordenadora do núcleo vinculado a tal Programa - Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização) www.pucrs.br/ffch/redefito

Gestão estratégica voltada à formação do cidadão do século XXI está sendo aqui concebida como processo que envolve o indivíduo em sua totalidade, ao realizar inúmeras práticas em suas diversas áreas de atuação.

Por isso,

- apresenta interesse para diferentes segmentos de leitores, pois se refere a necessidades e demandas enfrentadas por todo tipo organização social da atualidade, seja pública ou privada, pequena ou grande empresa, do 3º Setor ou ligada a movimentos da sociedade civil;
- possibilita diferentes níveis de leitura, já que trata de questões epistemológicas, teóricas e metodológicas, relativas ao fenômeno social em análise;
- propõe subsídios a ações que visam o aprimoramento da formação do cidadão no século XXI através da gestão voltada ao desenvolvimento de microcompetências ou competências individuais – uma exigência a todo cidadão, empregado ou não, estudante ou profissional, com inserção mal ou bem sucedida no mercado -, bem como o aprimoramento da gestão voltada ao desenvolvimento de macrocompetências ou competências organizacionais;
- expõe os principais resultados conquistados com pesquisas desenvolvidas há quase duas décadas, com destaque especial ao Projeto Integrado Plano Sul, CNPq/FAPERGS, um dos quatro projetos aprovados na PUCRS;
- articula-se estreitamente à temática e aos propósitos do *site-livro-jogo*, intitulado **Vendaval Tecnológico – práticas de formação do cidadão do século XXI** – publicado pela EDIPUCRS Virtual, lançando “o primeiro livro eletrônico (e-book) produzido por uma editora universitária brasileira com formato diferente dos tradicionais HTML e PDF”⁴.

REFERÊNCIAS

- GALAMBAUD, Bernard. Prefácio. In BELLIER, Sandra. *Le savoir-être dans l'entreprise*. Paris: Éditions Vuibert, 1998.
- LATOUR, Bruno. *Le métier de chercheur - regard d'un anthropologue*. Paris: Éditions INRA, 1995.
- LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva*. SP: Edições Loyola, 1998.
- _____. *As tecnologias da inteligência artificial*. SP: Editora 34, 1996.

⁴ PUCRS Informação, Ano XXX, nº 136, set-out/2007, p. 37.

1. GESTÃO ESTRATÉGICA: a 'mão visível' na formação de competências

O interesse por questões referentes à gestão estratégica de competências está diretamente vinculado ao fenômeno da **formação** do cidadão e já conta quase duas décadas. Iniciei com pesquisas sobre a formação da classe trabalhadora do Rio Grande do Sul, privilegiando o papel dos imigrantes alemães neste processo, desde a sua chegada ao Estado, em 1824, quando se instalaram na Colônia de São Leopoldo⁵.

...Pesquisas...

Ao analisar os principais mecanismos de socialização dos imigrantes e seus descendentes, ficou demonstrado que, ao contrário do que se afirmava, o governo brasileiro não assumiu uma postura de abandono e sim a de intervenção, ao estabelecer algumas estratégias para dificultar o contato dos recém-chegados com outras realidades aqui existentes. Por isso, as principais características que fundam a formação nessa Colônia mantêm-se nos limites estruturais das experiências e vivências culturais desses imigrantes, em especial, no que se refere à sua vocação⁶ para o trabalho.

As pesquisas já se encaminhavam em busca da mão visível que dispõe de elementos para garantir a instauração e o desenvolvimento de condições indispensáveis à formação do cidadão. Nessa investigação, as descobertas apontam que os traços da ética do trabalho que distinguem a cultura alemã foram incorporados ao *habitus*⁷ social da população dessa região, em boa medida, graças às formas de intervenção do próprio governo brasileiro orientadas nesse sentido.

A formação de trabalhadores continua ocupando o centro de interesse das pesquisas que desenvolvo, e as escolas de ofício católico são as privilegiadas como objeto de investigação. O levantamento de dados envolveu todas as escolas fundadas no Rio Grande do Sul por congregações religiosas masculinas, desde a sua criação, no final do século XIX, até a década de setenta do século XX⁸. A abrangência das informações permitiu estabelecer análises comparativas entre as várias escolas que se dedicavam à formação do cidadão de segmentos populares, sendo possível verificar que crises e períodos bem-sucedidos experimentados por tais organizações, no decorrer de quase um século de história, tinham muito a ver com as disposições gerais⁹ que se expressavam no conjunto de tomadas de posição daqueles que dirigiam tais processos. Em outros termos, conquistas e desafios vividos por essas escolas associavam-se diretamente com o tipo de gestão que fundamentava a formação aí instaurada.

⁵ Mais detalhes In DESAULNIERS. Julieta Beatriz Ramos. Trabalho e socialização na Colônia de São Leopoldo (1824-1846). Dissertação de Mestrado. PUCRS, 1984.

⁶ Entendida aqui, na concepção de Max Weber.

⁷ É um conjunto de disposições gerais que instaura "o princípio gerador das estratégias que permitem aos agentes se defrontarem com situações muito diversas", assumindo "a forma de um conjunto de relações históricas "depositadas" nos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, de apreciação e de ação" (BOURDIEU, 1992, p. 24 e 25).

⁸ Tal pesquisa refere-se à tese de doutorado. DESAULNIERS. Julieta Beatriz Ramos. Trabalho: a escola do trabalhador? UFRGS, 1993.

⁹ Ver rodapé n.3.

Tal conclusão, porém, não constituía uma obviedade entre os agentes que atuavam nessas organizações. Acertos e erros, sucessos e fracassos foram aí experimentados muito mais, como frutos do acaso, devido à boa vontade e empenho de alguns poucos, do que pelo resultado de uma gestão estratégica voltada à formação de competências.

É lastimável, no entanto, o planejamento estratégico compartilhado, sua respectiva disseminação para o conjunto dos agentes que atuam na escola, assim como monitoramento e avaliação sistemáticos do processo de formação como um todo não constituírem procedimentos recorrentes em organização escolar, ainda hoje, século XXI.

...Descobertas...

O papel decisivo da gestão na instauração de processos de formação em organização escolar, reforçado com a pesquisa sobre trabalho e socialização dos alemães no RS, passa a tensionar o foco central das pesquisas em andamento, instaurando uma dúvida radical, na perspectiva de Gaston Bachelard: **como** a formação do cidadão pode se aprimorar através de uma gestão interessada em instaurar os fundamentos e códigos que norteiam a sociedade atual, e, assim, articular-se às principais demandas do contexto em que tal processo está inserido? Parte-se do princípio de que o êxito desse empreendimento depende do envolvimento e do compromisso de todos que nele atuam de forma incondicional e irrestrita.

Para evitar uma compreensão reducionista dessa dúvida radical, que passa a tensionar investigações e práticas que se vinculam à problemática da formação, destaca-se que esta categoria de análise **não** está sendo aqui concebida como uma atribuição exclusiva do campo educacional. Parte-se do pressuposto de que “nós, seres humanos, fazemos o mundo que vivemos em nosso viver”(MATURANA; REZEPKA, 2000, p. 9). Desse modo, formação é o processo que envolve todo tipo de relação que o cidadão estabelece no decorrer de sua vida, em qualquer dos campos que compõem o espaço social, pois ...“não existe o humano fora do social” (MATURANA, 1997, p. 206).

Nessa perspectiva, o papel que a gestão ocupa no processo de formação fica cada vez mais evidente, ao considerar que o tipo de relação que se estabelece entre os cidadãos em seu viver, efetivamente, é o que diferencia os vários processos de formação entre si. Trata-se, de fato, do conjunto de mediações que integram tal dinâmica, materializado em inúmeras formas de gestão. Dito isto, conclui-se que todo processo de formação se constitui de relações mediadas invariavelmente por algum tipo de gestão. O que é recorrente, no entanto, é a dissociação entre formação e o tipo de gestão proposta ao desenvolvimento do cidadão.

...Ampliando o foco...

Em face de tal constatação, o que passa a interessar às pesquisas em andamento é a gestão estratégica voltada ao processo de formação de competências do cidadão do século XXI.

Nesse contexto, questões relacionadas à inovação¹⁰ despertaram um grande interesse por oferecerem elementos que podem esclarecer aspectos

¹⁰ Categoria de análise aprofundada em trabalho que apresentei no Congresso Internacional de Sociologia (ISA),

relacionados à redução acentuada da articulação entre as demandas do mundo social, em especial do trabalho, e as dimensões que configuram os processos de formação instaurados nas escolas católicas investigadas.

Concebe-se inovação como “uma mudança específica, original e deliberada, que pretende atingir objetivos com maior eficácia” (Muller, 1972, p. 21-22). Inovação associa-se a uma ação nova, deliberadamente introduzida em dado processo, por um ou mais indivíduo. Conforme Cros, “inovar seria fazer melhor, sempre melhor, de maneira diferente, nova, jamais vista”. Assinala, no entanto, que “a inovação não nasce de seu puro espírito, nem é fruto do acaso” (CROS, 1993, p. 23).

Nessa perspectiva, investigar a qualidade da gestão implementada em organizações constituiu uma urgência para melhor identificar e mensurar os principais obstáculos epistemológicos à inovação e, conseqüentemente, à formação de competências capazes de garantir as exigências da nova era. Ante a realidade atual, em que a transformação fundamental ocorre na relação que se estabelece com o saber, a velocidade do fluxo de conhecimento é tamanha que sua validade tem, cada vez mais, uma duração limitada, obrigando as pessoas a aprenderem o tempo todo. Com mutações generalizadas, é premente ter iniciativas, cooperar, desenvolver ações relacionais, pois, hoje, os bens mais importantes circulam através do ciberespaço, sendo decisiva a implementação de iniciativas inovadoras, como os possíveis voltados à formação de competências do cidadão.

...PIGEC...

Uma oportunidade inusitada à expansão das pesquisas relacionadas com o fenômeno da gestão, desenvolvida junto a organizações escolares e não escolares (organizações situadas em outros campos da sociedade), surge no 2º semestre de 1998, com o lançamento de um edital pelo CNPq, resultado de propostas formuladas por pesquisadores de Instituições de Ensino Superior (IES)¹¹, da Região Sul (PR, SC, RS).

De acordo com os termos do referido edital, apresentei uma proposta de projeto com o título “Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI”. Na condição de projeto integrado, envolveu várias IES (interinstitucional) e áreas do conhecimento (interdisciplinar), contando com a participação de pesquisadores, bem como da sociedade civil, da Região Sul. O processo de avaliação das propostas durou alguns anos, sendo efetivamente aprovado em meados de 2001, juntamente com mais 165 projetos. Essa obra é o resultado de estudos e investigações desenvolvidas no âmbito desse projeto integrado que, com o tempo, passou a ser identificado pela sigla PIGEC. No **CAPÍTULO 2**, tal projeto consta na íntegra, com informações sobre pesquisadores, bolsistas, unidades de pesquisa, inquietações e possíveis descobertas.

jul./1998, Montreal/Canadá, sob o título **Formation de compétences et innovation**.

¹¹ O encontro promovido pelo CNPq realizou-se em Florianópolis/SC, com a participação de pesquisadores de todas as áreas do conhecimento. Integrei uma das equipes da área da Educação, na condição de uma das representantes da PUCRS.

...Alguns passos...

Ciente de que toda inovação supõe mudanças, seria um equívoco desconsiderar que um dos requisitos para produzi-las é a disciplina para fazer as 'coisas', de tal modo que os envolvidos participem continuamente e sistematicamente de sua dinâmica, sentindo-se nela integrados, através dos mais variados meios, no decorrer do processo. Por isso, procuro aqui colocar em prática essa máxima, ao expor as principais características, etapas e modalidades que envolvem os processos de gestão experimentados no âmbito do PIGEC, bem como os respectivos meios de monitoramento e de avaliação dos mesmos.

Vale ressaltar que "basta alguns grupos sociais disseminarem um novo dispositivo de comunicação, e todo o equilíbrio das representações e das imagens será transformado". Nesse contexto, "estratégias inéditas e alianças inusitadas tornam-se possíveis". Por isso, organizar essa obra movida por uma preocupação de utilidade, apresentando resultados que se traduzem em produtos finais transferíveis, reforça a sua pertinência considerando que a virtualização, intensificada pelas novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), "muda nossa relação com o conhecimento e abre possibilidades democráticas" (LÉVY, 1996, p.16), fortalecendo a inteligência coletiva - "a arte de suscitar coletivos inteligentes e valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas..." (LÉVY, 1998, p.32).

Todavia, as inúmeras possibilidades das NTIC continuam na dependência dos homens. Por isso, inovar através da gestão estratégica voltada à formação de competências é uma alternativa muito oportuna, a partir das palavras de Maturana "...as transformações tecnológicas não me impressionam, a tecnologia biológica não me impressiona, a internet não me impressiona. Não digo isto por arrogância. Sem dúvida, muito do que fazemos irá mudar se adotarmos as opções tecnológicas à nossa disposição, mas nossas ações não mudarão a menos que nosso emocional¹² mude" (MATURANA, 2001, p. 197).

Então, de acordo com Maturana, necessitamos desenvolver cada vez mais nossa consciência associada às nossas múltiplas competências, em especial as que se relacionam com as emoções¹³ para, efetivamente, instaurarmos mudanças em nosso viver, pois ... "não existe o humano fora do social. O genético não determina o humano, apenas funda o humanizável (MATURANA, 1997, p. 206). Maturana observa que ..."só são sociais as relações que se fundam na aceitação do outro como legítimo, e que tal aceitação é o que constitui uma conduta de respeito", que se funda na emoção que ele denomina amor (MATURANA, 2002, p. 26).

Nesse sentido, as pesquisas centradas em práticas de gestão estratégica voltada à formação das inúmeras competências do cidadão e não apenas das competências técnicas têm, igualmente, o interesse em reduzir o 'analfabetismo relacional', que vem obstruindo nossa condição biológica para

¹² Expressão associada ao termo emoções, entendida pelo referido autor como "dinâmicas corporais que especificam as classes de ações que um ser pode realizar em cada instante em seu âmbito relacional" (MATURANA & REZEPKA, 2000, p. 14).

¹³ As emoções relacionam-se com as ações. Algumas se traduzem pelos movimentos dos músculos do rosto, como as expressões faciais de alegria, raiva, etc., ou do corpo, como um movimento de fuga ou uma postura agressiva. Outras são ações internas, como a dos hormônios, ou do coração, ou dos pulmões. Então, as emoções são de alguma maneira 'públicas', sendo possível mensurá-las, estudá-las. (DAMASIO, Antonio. As emoções, fonte da consciência. In Revue Sciences Humaines, août-sept/2001, p. 45). Matéria elaborada por Gaétane Chapelle (Tradução da autora).

viver e realizar nossa condição de ser social, infinitamente superior à nossa condição de ser humano, ao difundir dispositivos voltados ao fortalecimento desse nosso potencial.

Para a instauração de tais processos, pautados em iniciativas de média e longa duração, sugere-se:

- **mapear** o fenômeno da formação, partindo do pressuposto de que o ser é complexo¹⁴, constituindo-se como humano e social desde a sua concepção;
- **construir** novos instrumentos e novas práticas pedagógicas baseadas em relações sociais fundadas no **amor** (conforme Maturana): mais cooperativas, mais respeitadas, tendo como vetor epistemológico o saber-cuidar de si, pois o saber-cuidar do outro e da natureza expande-se no tempo, quando se sintoniza com os atos do saber-cuidar de si;
- **implementar** estratégias e dinâmicas de monitoramento e de avaliação em que todos ensinam e aprendem – todos são seres aprendentes movidos por múltiplas temporalidades e tecnologias, envolvidos pela biologia do amor.

...Algumas caminhadas...

É certo que se pode gostar da ciência e não gostar da pesquisa, mas “o problema é que é impossível ter uma sem a outra, porque anulando a pesquisa infelizmente elimina-se, no mesmo movimento, a ciência” (LATOURETTE, 1995, p. 14). Por isso, é indispensável construir a demanda junto a setores e segmentos sociais que podem apoiar a pesquisa.

Algumas caminhadas do PIGEC foram nessa direção, e podem ser trilhadas no **CAPÍTULO 4** através do dossiê sobre o lançamento desse projeto. A idéia surgiu ao organizar-se a II Jornada da Rede de Pesquisa FTO¹⁵, precisamente quando a equipe vinculada à coordenação geral do PIGEC¹⁶ planejava a escolha de unidades a serem pesquisadas. Optou-se como princípio de seleção, a adesão, isto é, ao invés de se definir *a priori* as unidades de pesquisa, apresentou-se o referido projeto de pesquisa a organizações, em busca de parcerias. Nessa perspectiva, a II Jornada constituiu uma forma interessante de apoio ao PIGEC, por privilegiar a difusão de novos saberes voltados a ações compartilhadas em torno da formação do cidadão.

A gestão é aqui concebida “como uma disciplina que explora o mistério da performance de uma organização”, do mesmo modo que “como prática, é uma pesquisa dessa performance” das organizações (GALAMBAUD, 1998, p. IX). Com este interesse, alguns capítulos da presente obra referem-se a tal

¹⁴ O cidadão é um **ser complexo** que se **forma**: - desde o período da concepção; - através de relações que se constroem em torno de práticas; - a partir de sua capacidade auto-eco-organizativa, que confirma sua condição de ser aprendente; - em relações de disputa interativa e conflitiva, que envolvem poder e interesses diversos; - ao desenvolver suas múltiplas dimensões como ser complexo, porém uno, e integrado por emoção e razão; - a partir do suprimento das condições básicas do ser humano que lhe permitem desenvolver e expressar competências associadas à sensibilidade solidária; - em rede de relações dinâmicas.

¹⁵ Os integrantes da REDE atuam nas mais variadas frentes, de diferentes formas, através de múltiplos vínculos: bolsistas (iniciação científica, apoio técnico, mestrado, doutorado, recém-doutor), pesquisadores, associados e voluntários. A produção de pesquisa e de pesquisadores fundamenta-se na gestão que se constrói em rede dinâmica, transdisciplinar, através de processos de formação de competências do cidadão.

¹⁶ Vários bolsistas integraram a equipe da coordenação geral do PIGEC, sob a minha responsabilidade: Antônio Carlos Kieling Júnior (apoio técnico), Carolina Sudati (iniciação científica), Gisela W. Streck (recém-doutora), Luciana F. Marques (recém-doutora), Marta M. Brackmann (apoio técnico), Patrícia Nunes (iniciação científica).

exercício, quando procura demonstrar que é um processo que se constrói na prática, a partir do conjunto de relações que se estabelece entre os agentes sociais nele envolvido, demandando o que se denomina, aqui, pesquisa em ato¹⁷, com a visão da ciência que se faz (LATOURET, 1995, p. 11). O **CAPÍTULO 3** expõe um leque de ações que se constituem nessa perspectiva – da experiência de trabalho voluntário na Universidade de Costa Rica (San Jose/Costa Rica), à organização de uma missão de pesquisador visitante (Bogotá/Colômbia), até os dados colhidos com o primeiro diagnóstico visando a implantação do PIGEC, junto à Secretaria Municipal de Educação (SME), Viamão/RS.

O PIGEC conquista uma implementação duradoura na parceria que estabeleceu com a Escola Estadual Germano Witrock, Canoas/RS, que se ampliava na medida em que dissemina as novas formas de gestão, oportunizando assim a implementação de um processo cada vez mais compartilhado por todos os integrantes da comunidade escolar. Ver **CAPÍTULO 6**, intitulado Organizações escolares em busca da cidadania planetária. Utilizome, a seguir, de excertos de matéria publicada¹⁸ com comentários sobre tal processo.

A escola precisava montar o regimento escolar, aumentar o número de alunos e diminuir os índices de evasão e reprovação. “O apoio do PIGEC, no sentido de orientação, leva-nos às mudanças que precisávamos e não sabíamos como fazer”, observa a diretora da escola. Com quatro vezes mais estudantes, em torno de 400, houve reestruturação do espaço físico e a conquista de parcerias com organização do Terceiro Setor e da sociedade civil.

O projeto de revitalização da escola fundamenta-se na idéia “Sou capaz de instaurar mudanças em busca de um novo caminhar”. Os professores, funcionários e voluntários construíram projetos, passaram a incentivar atividades culturais, lançaram boletim informativo e montaram equipes diretivas e pedagógicas, numa perspectiva interdisciplinar. Essa dinâmica de gestão estratégica atinge seu grande propósito com o aprofundamento da formação de competências, que se constrói em torno de temas problematizados a partir de várias práticas. Os estudantes utilizam diferentes fontes de informações, incluindo pesquisas de campo, em busca de um conhecimento mais articulado com o contexto social. “As disciplinas não têm mais vida própria, agora o fenômeno de pesquisa escolhido é o centro de gravitação do aprender”, explica a coordenadora do PIGEC. Dentre as bases desse empreendimento, destaca-se a teoria da complexidade. A mudança já começou e será intensificada no ano que vem. “Os pais procuram a escola pela maneira diferente de ensinar”, diz a diretora.

A avaliação, coerente com a gestão voltada à formação do cidadão - um ser complexo -, contempla suas múltiplas competências. Diferentemente do ensino tradicional, em que o estudante recebe notas pelo domínio de conteúdos, na Escola Germano Witrock serão avaliadas a forma como organiza o seu

¹⁷ Pesquisa em ato apóia-se na perspectiva da “ciência que se faz”, em que o conhecimento assume significado quando se materializa em práticas científicas que instigam e rompem o fazer, pautado, em geral, no senso comum, em oposição à ciência feita – produto da pesquisa denominada ciência.

¹⁸ In PUCRS Informação, ano XXV, n. 112, nov-dez/2002, p. 33.

tempo e espaço, suas habilidades no trabalho em equipe, entre outros aspectos.

Considerando que a pesquisa vinculada ao PIGEC tem por objetivo a performance de organizações, a gestão estratégica de competências ...“é também a vontade de tornar visível o papel de diversos atores no centro das decisões” (GALAMBAUD, 1998, p. IX). Tal movimento que se aplica desde - e a partir - da própria prática dos pesquisadores envolvidos no PIGEC, visto que seus espaços de atuação micro e macroorganizacionais constituem os seus próprios objetos de investigação, do mesmo modo que outras unidades que aderem a tal empreendimento.

Assim, as relações tornam-se mais frutíferas porque são mais autênticas, já que se constroem a partir do ‘faça o que eu faço’. Supera-se, desse modo, a velha realidade que tem dominado as práticas que, em geral, orientam-se pela postura: ‘faça o que eu digo, mas 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 de relações que se estabelecem entre os agentes sociais em torno de práticas, ampliam-se as possibilidades de se instaurarem processos que privilegiam a formação do cidadão como um ser complexo, aprendente, capaz de auto-organizar-se frente a seus interesses, desafios e necessidades, construindo a sua formação orientada pelo “saber-cuidar” de si, do outro e da natureza, de forma solidária e responsável.

Todo o empenho do PIGEC, nesse sentido, é possível ser conferido no **CAPÍTULO 5** que, pode-se dizer, trata de uma prestação de contas a todo o conjunto de agentes envolvidos nessa dinâmica – dos órgãos de fomento às organizações pesquisadas e parceiras. É feito um balanço de prós e contras enfrentados pela equipe do PIGEC, com os devidos destaques às suas conquistas, descobertas e futuros desafios.

As modalidades de implementação de uma gestão que visa a formação de competências do cidadão do século XXI, com o auxílio dos vários instrumentos construídos no âmbito do PIGEC dependem, na prática, de uma sintonia ‘fina’ entre os vários agentes e seus respectivos interesses, liderados por uma equipe gestora dessa dinâmica que se revele capaz de envolver todos: gestores, consultores e colaboradores.

Destaco, a seguir, produtos e descobertas do PIGEC, com possibilidades de instaurar benefício social:

- Superação de desafios organizacionais através 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 cidadão e não somente com as competências técnicas.
- Propagação de uma epistemologia que humaniza e hominiza o cidadão ao realizar a sua condição de ser social infinitamente superior à de ser humano, ressaltando suas dimensões positivas e propositivas, cuidadoras e criadoras, visando o desenvolvimento de espaços de

trabalho voltados à formação de uma inteligência coletiva que se pauta em uma consciência socialmente responsável.

Ainda, observo que o conjunto de considerações aqui exposto sugere que esta obra pode ser lida de muitas maneiras, independentemente da seqüência proposta no sumário. O propósito é oferecer mais opções e maior flexibilidade (a) o leitor(a), que pode efetuar a escolha de acordo com o seu interesse no momento, mesmo tendo de se deparar ocasionalmente com a eventual repetição de algumas idéias, necessária, no entanto, para se garantir nexo e o respectivo sentido a cada um dos capítulos deste livro.

Ao finalizar, insisto mais uma vez que gestão estratégica voltada à formação de competências do cidadão do século XXI, entendida aqui como uma mão visível, refere-se ao tipo de intervenção e respectivas competências que são esperadas de um gestor, em tempo movido pela digitalidade. Supõe-se uma visão complexa do real que se projeta e se materializa em toda e qualquer tomada de posição, sistematicamente difundida e, em conseqüência, avaliada pelos colaboradores que se associam, empenhados no pleno êxito de tal processo, por se sentirem respeitados em sua condição de partícipes e aprendente. Nesse contexto, o poder das energias humanas que permeia a organização pode se transformar em objetos de desejos coletivos. E, nessa dinâmica desejante, envolvendo identidades pessoais e convergências coletivas, tudo o que parecia impensável e impossível torna-se projetável e possível (ASSMANN; MO SONG, 2000).

E, assim, cumpre-se o que é mais digno do ponto de vista de Maturana, em sociedade impulsionada pelo conhecimento - um valor cada vez mais precioso -, ao afirmar que ... “não é saber que a bomba mata, e sim saber o que queremos fazer com ela que determina se a faremos explodir ou não”. É o conhecimento do conhecimento que cria o comprometimento. ... “O conhecimento do conhecimento obriga. Obriga-nos a assumir uma atitude de permanente vigília contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas de verdade, como se o mundo que cada um vê fosse o **mundo** e não **um mundo** que construímos juntos com os outros” (MATURANA, 2001, p. 267 e 270).

REFERÊNCIAS

- ASSMANN, Hugo & MO SUNG, Jung. Competência e sensibilidade solidária - educar para a esperança. RJ: Editora Vozes, 2000.
- BOURDIEU, P. Réponses - pour une anthropologie réflexive. Paris: Seuil, 1992.
- CROS, Françoise. L'innovation à l'école: forces et illusions. Paris, PUF, 1993.
- DESAULNIERS, Julieta B. Ramos. Trabalho: a escola do trabalhador? UFRGS, 1993.
- _____. Trabalho e socialização na Colônia de São Leopoldo (1824-1846). Dissertação de Mestrado. PUCRS, 1984.
- GALAMBAUD, Bernard. Prefácio. In BELLIER, Sandra. Le savoir-être dans l'entreprise. Paris: Éditions Vuibert, 1998.
- LATOURETTE, Bruno. Le métier de chercheur-regard d'un anthropologue. Paris: Ed. INRA, 1995.
- LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência artificial. 1996.
- MATURANA, H. & REZEPKA, Sima Nisis. Formação humana e capacitação.

Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

_____. A árvore do conhecimento. SP: Palas Athena, 2001.

MUELLER, Rober K. L'entreprise et la gestion de l'innovation. Paris, Plubli-Union, 1972.

PUCRS informação, ano XXV, n. 112, nov-dez/2002.

WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

2. FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: fundamentos e mediações

1. INTRODUÇÃO

Neste início de século não é a máquina que vence, mas a valorização do que existe de mais humano, como a criatividade e a paixão pela descoberta, conforme anunciam os resultados de pesquisas recentes. Por isso, é urgente ao mundo da formação romper a sua **forma** de formar ainda estruturada no paradigma da especialização que, ao pretender a qualificação do cidadão para exercer alguma profissão, tem como principal meta transmitir saberes técnicos e/ou teóricos através da instrução. E, desse modo, a formação fundamenta-se predominantemente em códigos e ferramentas de uma era que já passou: a II Revolução Industrial.

Então, é indispensável, se não urgente, considerando o ritmo intenso das inovações tecnológicas desencadeado em nossa era - a III Revolução Industrial -, que toda prática pedagógica organize-se e se desenvolva a partir dessas mediações que se estruturam na perspectiva da complexidade. Assim, a formação tem como pólo de interesse as competências que habilitam o cidadão para articular e aplicar, de modo mais eficaz, os inúmeros e múltiplos saberes que dispõe face a uma situação dada. Obviamente, isso supõe a instauração de processos que se opõem claramente ao paradigma apoiado na especialização, pois a nova morfologia social se constitui em redes e “a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (CASTELLS, 2003, p.563).

Tal ruptura exige uma tomada de posição estratégica, um tipo de gestão devidamente articulado ao paradigma da complexidade, pois em tempos movidos pela *velocidade*, prescindir de um bom planejamento significa estar ao ‘sabor’ de múltiplas pressões, externas ao processo de formação, que tendem a aumentar a probabilidade de não se chegar a lugar nenhum. Isso explica porque propósitos grandiosos voltados à formação do cidadão, com freqüência, colhem resultados modestos e mesmo inexpressivos.

Morin observa que “o problema da complexidade se tornou uma exigência social e política vital: [...] “damo-nos conta de que o pensamento que se engana, não porque não tem informação suficiente, mas porque não é capaz de ordenar (organizar) as informações e os saberes, é um pensamento que leva a ações mutilantes”. (MORIN, 1996,).

Nessa perspectiva, o papel que a gestão ocupa nos processos de formação fica cada vez mais em evidência, especialmente quando se trata da **gestão estratégica de competências** em que a formação é o centro de toda a dinâmica, independentemente de ser ou não instaurada em organização escolar.

2. DOS FUNDAMENTOS

Distinguir, diferenciar os termos e seus respectivos fundamentos, possibilita uma maior compreensão, clareza e eficácia à construção de práticas sociais, já que assim se conquista uma melhor expressão de epistemologias que fundamentam a produção da sociedade. Por isso, tecer algumas

considerações sobre o conceito *formação de competências* e seus respectivos pressupostos é muito recomendável, se não salutar, especialmente em momento de ruptura paradigmática decorrente de mudanças profundas nos parâmetros que balizam as relações sociais, com deslocamentos do **ter** para o **ser**, da **certeza** para a **incerteza**.

O termo epistemologia vem do grego *epstéme*, ciência, conhecimento + *lógos*, palavra, discurso. A epistemologia se interessa pelos métodos, objetos e formas de pensamento, próprios da ciência. É um dos termos mais usados para se referir à discussão sobre como os cientistas constroem o conhecimento científico. Nas décadas mais recentes, o conceito pulverizou-se passando a tratar também do que é *aprender* e sobre as novas estruturas do aprendizado, incluindo o que acontece na relação entre seres humanos e computadores sofisticados (ASSMANN, 1998, p. 152-53).

Nessa perspectiva, Pierre Lévy aponta as principais rupturas verificadas no processo de evolução da humanidade, há séculos, expostas a seguir:

- Era oral - produção social mediada por tecnologias que se fundamentam em interações presenciais → controle social direto
- Era escrita - produção social mediada por tecnologias que oportunizam interações virtuais → controle social direto e indireto
- Era digital - produção social mediada por tecnologias que se fundamentam em interações virtuais → controle social pulverizado

Lévy procura destacar os fundamentos que constituem as relações que produzem o social em cada era - cujos pressupostos permeiam e atuam simultaneamente em um dado contexto histórico -, observando que o grau de autonomia dos agentes sociais amplia-se, à medida que as mediações que suportam essa dinâmica complexificam-se e, ao mesmo tempo, são incorporadas por eles em seu cotidiano.

Mas afinal, como se vem configurando esse processo que tem provocado o conjunto de rupturas que hoje nos distingue como cidadãos do século XXI? A partir desse cenário, temos indicativos de qual epistemologia fundamentar nossos estudos e práticas associadas à formação de competências? Podemos, assim, vislumbrar ingredientes que constituem esse mundo tal como ele se vem apresentando. Alguns aspectos dessas questões serão expostos a seguir.

3. DA CERTEZA À INCERTEZA¹⁹

A gênese da ciência moderna, fins do século XVI, está visceralmente associada à certeza, apesar das rupturas que se instauram nessa época com o abalo das antigas crenças e mitos que caracterizavam a Idade Média, ao se introduzirem explicações que se opõem às certezas advindas da unidade política e da fé. Se considerava o mundo como uma grande máquina, regido pela ordem e por leis previsíveis, onde a desordem e o caos eram desequilíbrios não pertencentes à estrutura das coisas. Como uma doença que deve ser estirpada, a desordem não fazia parte da verdade das coisas.

Nesse sentido, a metáfora que melhor caracteriza o novo conhecimento científico é a da máquina. O mundo e os seres vivos, o próprio universo é

¹⁹ Vários textos aprofundam essa discussão In DESAULNIERS, Julieta B.R. (org.). *Fenômeno: uma teia complexa de relações*. PA: EDIPUCRS, 2000, em especial, a I Parte - Fundamentos da pesquisa científica.

entendido como uma máquina e os fenômenos passam a ter validade à medida que podem ser medidos, observados e quantificados. O mecanicismo cartesiano – “o mundo como uma máquina perfeita governada por leis matemáticas exatas” – como elaborado por Descartes, Galileu e Newton, permaneceu, na sua essência, como o referencial teórico da Idade Moderna (CAPRA, 1992, p. 34-5).

Edgar Morin aponta três pilares da assim chamada ciência clássica: a ordem, a separabilidade e a razão (MORIN; MOIGNE, 2000, p.199). A questão da ordem está vinculada a uma visão de mundo concebida como determinista e mecânica. A desordem é entendida como sinônimo de ignorância, ou seja, a desordem é uma ordem que o ser humano ainda não descobriu. O mundo é visto como sendo regido por uma ordem universal precisa e determinada, onde não há lugar para a desordem, o aleatório ou o caos.

O segundo pilar fundamenta-se no método criado por Descartes, ou seja, no princípio cartesiano da separabilidade. Este método se baseia na idéia de que é necessário fragmentar o todo em pequenas partes, que, separadamente, podem então ser estudadas e permitem entender o fenômeno na sua totalidade. A consequência é a especialização e a fragmentação do conhecimento em diferentes disciplinas. Para uma total objetividade na pesquisa e na observação da realidade exige-se uma separação entre esta e o observador.

O terceiro pilar da ciência clássica está baseado na razão absoluta, identificada como o único meio através do qual é possível chegar ao conhecimento. Este método fundamenta-se na lógica indutivo-dedutivo-identitária, ou seja, usa a indução, a dedução e a identificação, esta última definida como “rejeição da contradição”.

Assim, o século XX caracterizou-se pelo culto à razão e pelo advento de uma organização social baseada nos princípios da industrialização, da urbanização, da tecnologia e da burocracia. O ser humano tornou-se manipulador e manipulável, com vistas a uma busca constante por eficácia e melhor desempenho. O ser humano, a sociedade e a própria natureza tornaram-se objetos de manipulação, tendo como consequência o aniquilamento da razão: “A partir daí, a associação entre o princípio de persuasão (violência, manipulação) e de economia (rendimento, eficácia), conduzem à autodestruição da razão” (MORIN; MOIGNE, 2000, p.200).

Na atualidade, a **certeza** que se sustenta na razão e na experiência, é substituída pela **incerteza** na construção da ciência que se expressa pela instabilidade e flutuação. Agora, as “leis da física quântica exprimem possibilidades e não mais certezas” (PRIGOGINE, 1996, p. 13).

Segundo Morin, é indispensável repudiar a deusa razão - absoluta, fechada, auto-suficiente, pois somente uma razão aberta tem condições de captar a complexidade do real, estabelecendo uma interlocução com o racional, o a-racional, o irracional. A complexidade, neste sentido, não consiste em “só pensar o uno e o múltiplo conjuntamente; é também pensar conjuntamente o incerto e o certo, o lógico e o contraditório, e é a inclusão do observador na observação” (MORIN, 1996, p. 206). Em outros termos, “não é absolutamente um pensamento que expulsa a certeza para colocar a incerteza, que expulsa a separação para colocá-la no lugar da inseparabilidade, que expulsa a lógica para autorizar todas as transgressões” (MORIN; MOIGNE, 2000, p.205).

Efetivamente, os acontecimentos se precipitam com a aceleração do

tempo (SOUZA, 1998, p.151,152). Noções de tempo e espaço são alteradas e o tempo linear que previa um acontecimento após o outro cede à simultaneidade das ocorrências. É a "violência da *velocidade* tornando-se, simultaneamente, o lugar e a lei, o destino e a destinação do mundo", fazendo com que mudanças e rupturas sejam incontornáveis (VIRILIO, 1999, p.58). Na experiência pessoal, irrompe como algo súbito, imprevisível, aleatório, incerto. Em síntese, essa *velocidade* torna-se a "expressão final do medo, aquele medo em semente que habita cada mínima possibilidade de mudança", que não é, assim, senão "uma e só coisa: *o medo do Diferente, do Outro*" (SOUZA, 1998, p. 153 e 157).

Em termos psicológicos, o medo se refere a uma total ausência de previsão e controle, um âmbito de vivência onde se está "com os pés no ar", sem base e sem segurança alguma. Nem a própria ciência pode mais dar certezas, e o indivíduo pode se lançar numa experiência inédita, presente, atual, sem referências. Em termos sociais é inegável, então, que a sociedade se vem produzindo, cada vez mais, pelo inesperado. Por isso,

"cada ser, principalmente o vivo, para existir, para viver, tem que se flexibilizar, adaptar-se, reestruturar-se, interagir, criar e co-evoluir. Tem que se fazer um ser aprendente. Caso contrário, morre. Essas são, obviamente, as condições vitais ao ser humano e, por extensão, às organizações em que ele atua" (ASSMANN, 1998, p. 12).

Nesse mundo de mudanças aparentemente confusas e incontroladas, são inúmeros os deslocamentos decorrentes das rupturas profundas que se verificam nas bases (métodos, objetos, formas e instrumentais) de produção das práticas sociais, conforme esquema abaixo:

- especialização —————> complexidade
- oralidade e escrita —————> digitalidade
- tempo atual —————> tempo real/virtual
- texto —————> hipertexto
- racionalismo/certeza —————> inesperado / incerteza
- instituição —————> organização
- hierarquia —————> auto-organização
- territorialidade —————> desterritorialização

4. DAS MEDIAÇÕES DO SÉCULO XXI - as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC)

Esse processo intenso de mudanças que envolve nossas práticas sociais, em especial nossas práticas pedagógicas, conta com um poderoso aliado - as novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC) -, que, aliás, não tem demonstrado qualquer interesse em reduzir o ritmo acelerado de transformações que ele desencadeia, a cada nova mediação instaurada no

âmbito da produção das relações sociais.

Nesse sentido, é oportuno assinalar o que afirma Lévy:

...“se medirmos simultaneamente o surgimento de uma nova temporalidade, o salto para dentro da acumulação e processamento das informações, a reformulação dos saberes e do saber-fazer, a mudança dos hábitos, da sensibilidade e da inteligência, e, por fim, a universalidade envolvida pela cultura informática, então não parece absurdo fazer a comparação com a passagem da pré-história. Estamos entrando, na era pós-história. Uma forma cultural inédita está emergindo da indefinida recursão de um tipo novo de comunicação e processamento simbólico”. (LÉVY, 1998, p.37).

Nessas formas culturais inéditas, os referenciais modernos que fundamentavam práticas de um mundo industrial, cedem espaço para outros. A desconexão da *universalidade* e a *totalização*, baluartes do racionalismo clássico, denominados como "operadores sociais ou máquinas abstratas", constituem o principal evento cultural anunciado pela emergência do ciberespaço, diretamente associado às NTIC, conforme Lévy. Diz ele, que a explicação disso é simples, pois:

...“o ciberespaço dissolve a pragmática da comunicação que, desde a invenção da escrita, havia reunido o universal e a totalidade. Ele nos leva, de fato, à situação existente antes da escrita – mas em outra escala e em outra órbita – na medida em que a interconexão e o dinamismo, em tempo real, das memórias on-line tornam novamente possível para os parceiros da comunicação, compartilhar o mesmo contexto, o mesmo imenso hipertexto vivo”. (LÉVY, 1999, p.118).

Como diz Levy, esse contexto compartilhado é um imenso hipertexto. Mas o leitor mantém sua autonomia, desde o ponto a partir do qual ele entra no hipertexto já parte de uma decisão em meio a muitas opções. Como o hipertexto não precisa ser lido seqüencialmente, pode-se construir vínculos automáticos entre diferentes partes do texto e realizar anotações de diferentes tipos. O texto não é realmente lido, mas navegado.

O hipertexto, a hipermídia ou a multimídia interativos levam a cabo um antigo processo de artificialização da leitura. Com a digitalização do texto ele pode ser composto também por sons e imagens animadas, e estruturado em rede. Como diz LEVY (1996), “O hipertexto digital seria, portanto, definido como uma coleção de informações multimodais disposta em rede para a navegação rápida e ‘intuitiva’” (p. 44). Dessa forma, só é possível alguma compreensão se o leitor entrar no mundo do autor (através do hipertexto), e recriar mental e emocionalmente os sentidos dispostos através das informações, imagens, sons. Mas ao mesmo tempo ele reescreve o texto, já que tece uma teia diferente da original, ligando pontos remotos a partir da sua experiência com texto, e percorrendo de uma forma diferente, estabelece uma compreensão única.

Na condição de mediadora de múltiplas transformações, as NTIC aprofundam o processo de *virtualização* que, por sua vez, desencadeia rupturas jamais experimentadas nas relações sociais.

Afinal, qual é o significado de *virtual*, *virtualizar*, *virtualidade*, *virtualização*?

Em geral, tais expressões são traduzidas pelo senso comum somente por um dos seus sentidos, o da *desterritorialização*. Assim, "quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação virtualizam-se, eles se colocam 'fora de lá', eles se desterritorializam" (LÉVY, 1995, p.18).

Há, todavia, outras dimensões que se associam a esses termos. *Virtualização* consiste em uma passagem do *atual* ao *virtual*, uma elevação à 'potência' da identidade considerada", e *virtualizar* uma identidade qualquer consiste em descobrir uma questão geral à qual ela se reporta, a fazer mudar a identidade na direção desta interrogação e a definir a atualidade de partida como resposta a uma questão particular. *Virtualização*, *virtualizar* devem ser entendidas como 'dinâmica', que passa de uma solução para um (outro) problema, de uma realidade para um conjunto de possibilidades, além de ser desrealizante, constituindo-se de uma pluralidade de tempos e de espaços (LÉVY, 1995, p.15 a 21).

Em síntese, o *virtual* ... "é como a complexa problemática, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um evento, um objeto..." (LÉVY, 1995, p.14).

O mundo contemporâneo, neste contexto de rupturas, não tem como evitar um emaranhado de impasses, "tornando-se imperativo re-fundar os eixos de valores, as finalidades fundamentais das relações humanas e das atividades produtivas" (GUATARRI, 1993, p.116). O Virtual como categoria surge tanto nas novas tecnologias (NTIC) quanto no desafio humano de integrar novas competências que dêem suporte para manipular com o mundo e mesmo com as NTIC. É o ser humano criando a tecnologia e se re-criando a partir dela.

Por isso, Lévy afirma que "toda e qualquer reflexão séria sobre o devir dos sistemas de formação na cibercultura, fundada nas NTIC, deve se apoiar numa análise prévia da mutação contemporânea da relação com o saber". Assinala que, "pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no começo do seu percurso profissional serão obsoletas no fim de sua carreira". Como o conhecimento não pára de crescer, "trabalhar equivale cada vez mais a aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos". O trabalho não possui mais a conotação de gerar bens duráveis, embora gerando-os, eles são decorrência natural da produção de conhecimento (LÉVY, 1998, p.1 e 2).

Observa também que "devemos construir novos modelos do espaço dos conhecimentos", (...) "emergentes, abertos, contínuos, em fluxos, não-lineares, que se reorganizam conforme os objetivos ou contextos e nos quais cada um ocupa uma posição singular e evolutiva" (LÉVY, 1998, p.1 e 2). E o máximo do que podemos vislumbrar como exemplo são os coletivos inteligentes.

5. FORMANDO COMPETÊNCIAS - do 'saber-fazer' ao 'saber-ser'

Historicamente, o campo educacional tem privilegiado em suas práticas o desenvolvimento da competência técnica - o 'saber-fazer' - calcada na lógica da certeza. Tentou reduzir o conhecimento do conjunto ao conhecimento das partes que o constituem, pensando que podíamos conhecer o todo se conhecêssemos as partes, ignorando, assim, o fenômeno mais importante, que podemos qualificar de sistêmico (MORIN, 1999, p. 21).

Destacou-se aqui, que vivemos mais do que nunca na incerteza, porque ninguém pode adivinhar o que será o próximo instante. O nosso destino é, pois, incerto e ninguém sabe qual o destino do Cosmos. Quem imaginaria que as torres gêmeas em Nova York despencariam em minutos? Isso é um pequeno exemplo de como nossa percepção decodifica os eventos de uma forma diferente de como eles realmente podem ocorrer.

Essa visão impõe aos agentes do campo educacional uma visão mais complexa que vá além do senso comum, da percepção viciada e possa materializá-la em suas práticas, que passam então a se construir no âmbito da incerteza - o ingrediente básico do nosso tempo. Assim, incorpora-se o múltiplo, o diferente, o novo (MORIN, 1999, p.27), procurando completar o pensamento que separa com outro que une, pois o pensamento complexo busca distinguir (mas não separar) e ligar (MORIN, 1999, p.31).

Verifica-se, assim, a possibilidade de se materializarem os pressupostos da epistemologia que configura o novo espírito científico fundado na complexidade, na hipertextualidade, virtualidade, auto-eco-organização. Isso implica a incorporação de uma postura pedagógica em que:

- todos sabem, aprendem e ensinam;
- a aprendizagem se constrói em torno de situações-problema;
- os resultados obtidos em tal processo constituem produtos finais transferíveis;
- a produção científica se baseia na perspectiva da "ciência que se faz", estreitamente associada às demandas sociais emergentes.

No jogo de relações de disputa que constitui o social, em contexto movido pela *velocidade*, fundada no inusitado, no descartável, na desconstrução, o *interesse* pelo capital produzido no campo educacional será tão mais cobiçado quanto mais instaurar processos de formação que contemplam o *ser* em sua complexidade, partindo do princípio de que todo agente social é uma "pessoa co-criadora com outras, de um espaço humano de convivência social desejável" (MATURANA e REZEPKA, 2000, p.11).

Aponta-se, a seguir, fundamentos que asseguram a materialização de uma epistemologia que se preocupa em resgatar os possíveis que já se encontram disponíveis na sociedade atual, procurando enfatizar os elementos que se distinguem por metas voltadas ao aprofundamento da inteligência coletiva associada à cidadania planetária, cujas iniciativas visam a construção de "um outro mundo possível", a partir do princípio de que o cidadão é um **ser complexo** que se **forma**:

- 1) desde o período da fecundação;
- 2) através de relações que se constroem em torno de práticas;
- 3) a partir de sua capacidade auto-eco-organizativa que confirma a sua condição de 'ser aprendente';
- 4) em relações de disputa interativa e conflitiva que envolvem poder e interesses diversos;
- 5) ao desenvolver suas múltiplas dimensões como ser complexo, porém uno, e integrado pela emoção e razão;
- 6) a partir do suprimento das condições básicas de ser humano, que lhe permitem desenvolver e expressar competências associadas à sensibilidade solidária;
- 7) em rede de relações dinâmicas.

Processos de formação que se constroem na complexidade supõem uma postura que assume, igualmente, que: - "não se ensina"; - o mundo surge conosco pois, "nós, seres humanos, fazemos o mundo que nós vivemos em nosso viver", assim "vivemos no presente; - "o futuro é um modo de estar no presente, e o passado também" (MATURANA & REZEPKA, 2000, p.09).

Privilegiar as capacidades auto-organizativas dos agentes sociais e, nesse caso, dos que atuam no campo educacional é, hoje, uma tomada de posição imprescindível. A auto-organização de um sistema "significa basicamente que, a 'ordem' de sua estrutura e de suas funções não é imposta pelo entorno, mas estabelecidas pelo próprio sistema. Isto não quer dizer que o sistema esteja separado do seu entorno, pois interage continuamente com ele sem, no entanto, determinar a sua auto-organização (ASSMANN, 1998, p. 58).

A implicação mais importante desta epistemologia que mobiliza a construção do social, diz respeito ao deslocamento que se registra nas relações de disputa que constituem a produção do campo educacional, em que o *saber-fazer* passa a ter sentido desde que seja validado pelo *saber-ser*. Nesse sentido, é importante destacar que as relações que produzem a dinâmica social, mediadas pelas novas tecnologias - NTIC, deslocam-se acentuadamente do controle social direto pautado em relações de submissão, que se baseiam em interações presenciais, para o controle social pulverizado que se fundamenta em relações sociais virtuais, mais autônomas e democráticas.

Operacionalizando esse cenário em relação às práticas no âmbito de organizações e iniciativas pedagógicas que distinguem o campo educacional comparadas a dos demais campos, pode-se apontar possíveis deslocamentos nas relações que constituem tais processos, no quadro abaixo:

PRÁTICA PEDAGÓGICA CONVENCIONAL <i>Relações sociais: dominação e submissão</i>	PRÁTICA PEDAGÓGICA COMPLEXA <i>Relações sociais: autônomas, democráticas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Do saber do senso comum para o saber técnico; - Da organização individual para a organização cadenciada pelo professor, chefe, etc.; - Parte de um problema para uma solução; - Parte da desordem para a ordem; - Vai da oralidade para a escrita; - Do início para o fim, da seqüência entre as partes, da visão desordenada para a ordem seqüencial, do maior para o menor... 	<ul style="list-style-type: none"> - Do saber técnico-científico tensionado pela multiplicidade de saberes disponíveis no contexto; - Da organização gerenciada por representante de um sistema, para a auto-organização e auto-desenvolvimento; - Parte de uma solução para um problema; - Parte da desordem, para a ordem, para a desordem; - Passa da escrita (texto), para o hipertexto, com imagens – animado - Multiplicidade de caminhos, abertos para todos os lados, com várias entradas e várias saídas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Referir-se ao deslocamento do *saber-fazer* para o *saber-ser*, da *certeza* para a *incerteza*, significa referir-se a rupturas na postura racionalista, por vezes reducionista - da "ciência pura" e/ou "ciência serva" -, que predominou a produção no campo educacional, derivando desconexões deste com os demais campos do espaço social. Tal deslocamento na forma de valorização de saberes incorporados significa, efetivamente, considerar o agente social um ser complexo dotado de um potencial imensurável. Todavia, significa igualmente admitir que, na condição de potencial, pode se manter ainda nesse estado por tempo indeterminado, já que continua dependendo das possibilidades básicas para realizá-las, concretizá-las, materializá-las ou seja, colocá-lo em prática, em ação, em movimento.

Afinal, de que o cidadão está a depender para realizar seus potenciais?

Conforme as referências anteriores, o processo de formação de novas competências construído através de novas **práticas** e desenvolvido pelas relações dinâmicas entre *campo* e *habitus*²⁰, oportuniza o aprofundamento do potencial de *hominidade* (SERRES, 1999) ou de *homização* (LÉVY, 1998 e outros), propiciado pela mediação das novas tecnologias – NTIC. Observa-se que tais tecnologias resultam dos saberes produzidos e acumulados pela própria humanidade.

Nessa perspectiva, ampliam-se as possibilidades do cidadão, da humanidade aprimorar-se, desde que se aprofundem as transformações que cada um e todos os agentes sociais instauram em seu próprio ser, que se constroem na relação com o outro. As tecnologias podem apenas contribuir com a transformação social, quando 'autorizadas', ou seja, quando implementadas / acionadas por cada um de nós que somos quem efetivamente detém o poder sobre elas. Dessa forma, realiza-se o movimento auto-eco-organizativo na produção do social.

Ainda, em tempo movido pelo *caos*, uma *organização* que se deixa levar pelo acaso não sobrevive. Nesse cenário, *transformação* e *planejamento* são condições indissociáveis para se enfrentar, com maior grau de êxito, a quantidade de exigências e necessidades impostas a todos os campos sociais, em especial, ao campo educacional. Por isso, a construção de novas **práticas** depende de um planejamento e gestão estratégicos voltados ao desenvolvimento de processos de formação de competências, fundamentados essencialmente nas dimensões que constituem o *saber-ser*. E, deste modo então, ampliam-se as possibilidades de aprofundamento da *inteligência coletiva* - "a arte de suscitar coletivos inteligentes e valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas..." (LÉVY, 1998, p.32).

²⁰ Um **campo**, em termos analíticos, "pode ser definido como uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre as posições. Essas posições são definidas objetivamente em sua existência e pelas determinações que elas impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições devido à sua situação atual ou potencial, na estrutura da distribuição das diferentes espécies de poder (ou de capital), onde a posse comanda o acesso aos interesses específicos que estão em jogo no campo e, ao mesmo tempo, pelas suas relações objetivas com as outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.). In: BOURDIEU, P., p. 76 e 77 (1992). Os agentes sociais são dotados de um **habitus**, inscrito nos seus corpos pelas experiências passadas. Esses sistemas de esquemas de percepção, apreciação e ação permitem operar os atos de conhecimento prático, fundados sobre a descoberta e o conhecimento dos estímulos condicionais e convencionais aos quais podem reagir e engendrar, sem fins explícitos nem cálculo racional de meios, de estratégias adaptadas e renovadas continuamente, mas de acordo com as exigências estruturais das quais são o produto e que as definem. In BOURDIEU, P. *Méditations pascaliennes*. Paris: Éditions Seuil, 1997b, p. 166.

Nesta perspectiva, o novo espírito científico, ao se movimentar cada vez mais pela dinâmica da *emoção*, relativiza a postura guiada pelo racionalismo fechado, imposto pela 'deusa' razão, tendendo, assim, a superar a visão dicotomizada que estrutura o jogo de relações que configura o campo educacional e a conceber o agente social como um ser complexo, uma unidade que se constitui de *sentimento* (razão) e *emoção*²¹.

As pesquisas de Maturana e de outros cientistas têm demonstrado que "é a *emoção* que define o domínio no qual uma ação - um movimento ou uma postura interna - acontece (MATURANA, 2001, p.129). Nesse sentido, observa que "vivemos uma cultura centrada na dominação e na submissão, na desconfiança e no controle, na desonestidade, no comércio e na ganância, na apropriação e na manipulação mútua...". Logo, o papel do campo educacional ao instaurar processos capazes de incluir e desenvolver nossas *emoções* - nosso *emocionar* -, pode ser decisivo para o avanço da humanidade. No ponto de vista deste autor, assumindo tal empreitada realizaríamos "um magnífico trabalho de arte dinâmica, bem como um ato de criatividade responsável, que nos possibilitaria vivermos como *Homo sapiens amans*" (MATURANA, 2001, 197 e 200).

REFERÊNCIAS

- ASSMANN, Hugo. *Reencantar a educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- BACHELARD, Gaston. *A formação do novo espírito científico*. RJ: Editora Contraponto, 1996.
- BOURDIEU, Pierre. *Les usages de la science - pour une sociologie clinique du camp scientifique*. Paris: Éditions INRA, 1997a.
- _____. *Méditations pascalines*. Paris: Éditions Seuil, 1997b.
- _____. *Raisons pratiques – sur la théorie de l' action*. Paris: Seuil, 1994.
- _____. *Réponses - pour une anthropologie réflexive*. Paris: Éditions du Seuil, 1992.
- CAPRA, F. O ponto de mutação. São Paulo: Cultrix, 1992.
- CASTELLS, M. *Sociedade em rede*. SP: Ed. Paz e Terra, vol. 1, 2003.
- _____. *La société en reseaux*. Paris: Éd. Fayart, 1998.
- DAMASIO, Antonio. As emoções, fonte da consciência. In *Revue Sciences Humaines*, aout-sept/2001. Matéria elaborada por Gaëtane Chapelle. Tradução: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers.
- DESAULNIERS, Julieta B.R. (org.). *Formação & Trabalho & Competência*. PA: EDIPUCRS, 1998.
- _____. (org.). *Fenômeno: uma teia complexa de relações*. PA: EDIPUCRS, 2000.
- _____. & MENDES, J. (org.). *Textos & Contextos*. PA: EDIPUCRS, 2002.

²¹ Para compreender devidamente o pensamento humano, é indispensável fazer a distinção entre *emoção* e *sentimento*. As *emoções* relacionam-se com as ações. Algumas se traduzem pelos movimentos dos músculos do rosto, como as expressões faciais de alegria, raiva, etc., ou do corpo, como um movimento de fuga ou uma postura agressiva. Outras, são ações internas, como a dos hormônios, ou do coração, ou dos pulmões. Então, as *emoções* são, de alguma maneira, "públicas" sendo possível mensurá-las, estudá-las. Os *sentimentos*, todavia, são privados, subjetivos. Eles são sentidos pelo indivíduo e somente por ele. Não se trata de um comportamento, mas de um pensamento. (DAMASIO, Antonio. As emoções, fonte da consciência. In *Revue Sciences Humaines*, août-sept/2001, p. 45. Matéria elaborada por Gaëtane Chapelle. Tradução: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers.

- GUATARRI, Félix. *Caosmose - um novo paradigma estético*. SP: Editora 34, 1993.
- LÉVY, Pierre. *O fogo liberador*. SP: Editora Iluminuras, 2000.
- _____. *Cibercultura*. SP: Editora 34, 1999.
- _____. <http://wysiwyg://portoweb.com.br/PierreLevy/educaecyber.html>, 1998.
- _____. *A inteligência coletiva*. SP: Edições Loyola, 1998.
- _____. *O que é o virtual*. São Paulo : Editora 34, 1996.
- _____. *Qu'est-ce que le virtuel?* Paris: Éditions la Découverte, 1995.
- MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cognitiva*. BH: Editora UFMG, 2001.
- _____; REZEPKA, Sima Nisis. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2000,
- MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco M; SILVA, Juremir Machado da (orgs). *Para navegar no século XXI – tecnologias do imaginário e cibercultura*. PA: EDIPUCRS e Sulina, 1999.
- _____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- _____; MOIGNE, Jean-Louis. *A inteligência da complexidade*. SP: Fundação Peirópolis, 2000.
- PRIGOGINE, Ilya. *O fim das certezas - tempo, caos e leis da natureza*. SP: Editora INESP, 1996.
- REVUE *Connexions - psychosociologie et sciences humaines*. Número temático sobre “Compétences professionnelles”, Paris: Ed. Érès, n.º 70, 1998.
- SERRES, Michel. *Luzes - cinco entrevistas com Bruno Latour*. SP: Editora Unimarco, 1999.
- SILVA, Vini Rabassa. As concepções de pesquisa do racionalismo ao caos: alguns momentos fundamentais In DEASULNIERS, Julieta B.R. (org.) *Fenômeno: uma teia complexa de relações*. PA: EDIPUCRS, 2000.
- SOUZA, Ricardo Timm de. *O tempo e a máquina do tempo*. PA: EDIPUCRS, 1998.
- TANGUY, Lucie & ROPÉ, Françoise. *Saberes e competências*. Campinas, SP: Ed. Papirus, 1997. (Tradução: CHITTONI, Patrícia R.; Revisão da tradução: DESAULNIERS, Julieta B.R.).
- TRÉPOS, Jean-Yves. *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: PUN, 1992
- VIANNA, Marco Aurélio F. & VELASCO, Sérgio Duarte. *Futuro: prepare-se!* SP: Editora Gente, 1998.
- VIRILIO, Paul. O resto do tempo. In Revista *Famecos - mídia, cultura e tecnologia*. PA: EDIPUCRS, junho 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência – por uma nova lógica*. SP: Editora Atlas, 2001.

3. PROJETO INTEGRADO DE PESQUISA (PIGEC) E SEUS FUNDAMENTOS

1. INTRODUÇÃO

As profundas mudanças verificadas na sociedade atual, decorrentes do aprimoramento acentuado da tecnologia exigem, cada vez mais, uma formação voltada à construção e ao desenvolvimento das competências de seus formandos. Esse processo, por sua vez, depende de iniciativas e práticas devidamente planejadas em torno de saberes e habilidades capazes de formar o tipo de perfil de trabalhador e cidadão exigido neste início de século²².

O advento de uma nova civilização tornou-se evidente a partir da Segunda Guerra Mundial, “havendo uma interligação entre mais domínios de saber, o que faz com que a experiência humana dê um salto de qualidade”. Porém, conforme observação do sociólogo De Masi, “o conhecimento desta última revolução ainda não está difundido e radicado, apesar dos novos tempos estarem aí sob os olhos de todos”, lembrando que tal transformação acontece “segundo modalidades e tempos diversos, nas diferentes áreas do mundo”²³.

Isso, contudo, não significa dizer que o ritmo dos novos tempos pode ser desconsiderado, pois *velocidade* é o termo síntese do *status* espaço-temporal do conhecimento na atualidade, tanto para aprender quanto para esquecer. “*Velocidade* para acessar as informações, interagir com elas e superá-las com outras inovações”²⁴. Nessa perspectiva, Virílio assinala que “o que se desloca é a informação”, movimento que ocorre em dois sentidos: - pela espacialidade física, em tempo real, onde a informação pode ser acessada através de tecnologias mediáticas de última geração; - pela constante alteração da informação, com transformações permanentes, temporalidade intensiva e fugaz²⁵.

- Essas idéias são reforçadas por Pierre Lévy, ao afirmar que “toda e qualquer reflexão séria sobre o devir dos sistemas de formação na cibercultura deve apoiar-se numa análise prévia da mutação contemporânea da relação com o saber”. Diz que, “pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no começo do seu percurso profissional serão obsoletas no fim de sua carreira”²⁶.

Em decorrência disso, como o conhecimento não pára de crescer, “trabalhar equivale cada vez mais a aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos”. Insiste que “devemos construir novos modelos do espaço dos conhecimentos”...“emergentes, abertos, contínuos, em fluxos não-lineares, que

²² Isso ficou demonstrado em inúmeras investigações desenvolvidas no âmbito da REDE de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização), expostas em publicações relacionadas com essa questão, In DESAULNIERS. Julieta Beatriz Ramos. A Formação Total: um meio de instaurar a Competência? Revista *Educação*. PA: EDIPUCRS, Ano XVII, no. 26, 1994. _____. Um Estudo Sobre a Formação no Pão dos Pobres. Revista *Integração*. Canoas: Editora La Salle, nº 65, 1994. _____. A Instituição: um lugar de produção do social. Revista *Veritas*. PA: EDIPUCRS, vol. 40, nº 158, jun./1995. Texto apresentado no II Congresso Ibero-americano de História de Educação Latino-americana, Campinas/SP, set/1994. _____. Instituição Escolar e Formação. Revista *Educação & Realidade*. PA: EDUFRGS, v. 21, nº 2, 1996. _____. Formar o cidadão: uma proposta da escola católica. Revista *Veritas*. PA: EDIPUCRS, vol. 42, nº 2, junho/1997.

²³ DE MASI, Domenico (org.). *A emoção e a regra*. RJ: José Olympio, 1999, p. 15.

²⁴ KENSKI, Vani Moreira. *Novas tecnologias, redimensionamento do espaço e do tempo e os impactos no trabalho docente*. In http://www.ufba.br/~prossiga/vani.htm#conhecimento_p_1.

²⁵ VIRILIO, Paul. *O espaço crítico*. RJ: Ed. 34, 1993.

²⁶ LÉVY, Pierre. In <http://wysiwyg://portoweb.com.br/PierreLevy/educaecyber.html>, p. 1 e 2.

se reorganizam conforme os objetivos ou contextos e nos quais cada um ocupa uma posição singular e evolutiva”²⁷.

Nessa perspectiva, é pertinente indagar se é possível considerar algum elemento como vetor capaz de instaurar processos de formação baseados em novos modelos para viabilizar a inovação, superando assim os inúmeros obstáculos que fazem parte da produção do social a atualidade. Respostas concretas que atendam minimamente ao conjunto das demandas colocadas a toda iniciativa de cunho pedagógico dependem de ações construídas em torno de uma teia complexa de relações que se fundamentam em bases materiais e de gestão. Isso supõe, igualmente, o grau de desenvolvimento das competências dos agentes sociais que ocupam posições importantes nos processos de formação, dentre elas, a capacidade de gestão, tanto nas relações que desencadeiam no interior da dinâmica organizacional em que atuam, como na relação que tais agentes estabelecem com representantes dos demais campos do espaço social.

Por isso, investigar o tipo de gestão que tem orientado organizações sociais escolares e não escolares, constitui uma urgência porque permite identificar e mensurar, de um lado, os principais obstáculos epistemológicos e operacionais no tocante à formação de competências, que têm dificultado a construção do perfil de cidadão e trabalhador demandado pela III Revolução Industrial, e, de outro lado, os resultados conquistados com pesquisas fundadas em tal preocupação vêm dominando tal processo e oferecem subsídios importantes à formulação de novas metodologias capazes de superar a perspectiva da especialização. Aumentam-se, assim, as possibilidades à formação do cidadão e trabalhador a partir das principais premissas do paradigma da complexidade que constituem a dinâmica da realidade atual.

2. PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

2.1 Problema

Nesse contexto, a pesquisa proposta tem como principal objeto de investigação, avaliar organizações sociais escolares e não escolares, situadas na Região Sul (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. Considera-se que tal procedimento tende a ampliar a articulação entre tais organizações e as demandas sociais, aumentando assim sua capacidade competitiva nesse mundo globalizado.

2.2 Categorias de análise

2.2.1 Formação

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 dispositivos apropriados) e de integração ao contexto social”, podendo incluir ações voltadas a

²⁷ Idem, p. 1 e 2.

desempregados e trabalhadores voluntários²⁸. Inicialmente, esse conceito “surgiu como um instrumento para atender fins técnicos e, progressivamente, impôs-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...²⁹.

2.2.2 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, onde 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)³⁰.

Competência “integra os conhecimentos sobre objetos e ação”, representando um dos princípios organizadores da formação³¹. 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 determinada situação, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados³², implicando um refinamento dos mecanismos e instrumentos utilizados na sua respectiva avaliação³³.

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”³⁴. 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”³⁵. Isso supõe uma gestão baseada num planejamento que otimize todas as potencialidades dessa dinâmica, centrando-se numa perspectiva inter

²⁸ TANGUY, Lucie. *Introuvable relation formation/emploi*. Paris: Documentation Française, 1989, p. 99.

²⁹ _____ & ROPÉ, Françoise (orgs.). *Saberes e competências – o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1987 (tradução Patrícia Chittoni Ramos e equipe do ILA-PUCRS, sob a supervisão de Julieta Beatriz Ramos Desaulniers), p. 174.

³⁰ STROOBANTS, Marcelle. *Trabalho e competência: recapitulação crítica das pesquisas sobre saberes*. In DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (org.). *Formação & Trabalho & Competência: questões atuais*. PA: EDIPUCRS, 1998, p. 17 a 48.

³¹ TRÉPOS, Jean-Yves. *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: PUN, 1992, p. 13.

³² TANGUY, Lucie & ROPÉ, Françoise. *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/SP, em 1997.

³³ Uma análise bem aguçada dessa problemática consta In: FAGUER, Jean-Pierre & BALZS, Gabrielle. Une nouvelle formule de ménagement: l'évaluation, revue *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris: Seuil, n. 114, set/1996. Esse texto foi traduzido e consta na revista *Veritas*, PA: EDIPUCRS, V. 45, n.166, jun./1997.

³⁴ TANGUY & ROPÉ, op. cit., p. 14.

³⁵ TANGUY, Lucie. *La formation, une activité sociale en voie de définition?* In: COSTER, Michel de & PICHAULT, François (org.). *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelas: Éditions De Boeck, 1994, p. 187 e 188. Esse texto foi traduzido pela revista *Veritas*, PA: EDIPUCRS, V. 45, n.166, jun./1997.

e transdisciplinar, em torno de processos que envolvam múltiplas competências: cognitivas, sociais, relacionais, técnicas, organizacionais, comportamentais.

2.2.3 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 organização, bem como as microcompetências individuais. Isso implica dizer que tal tipo de gestão, é cada vez mais decisivo para se atingir 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 empreendimento, face à velocidade que ocorrem as mudanças nesse início de século³⁶.

Os principais indicadores privilegiados nesta pesquisa, ao investigar organizações escolares e não escolares, apresentam-se a seguir: tipo de planejamento; grau de informação sobre os agentes, saberes que integram tais processos;

- critérios de seleção para ingresso em tais entidades; mapeamento das competências estratégicas; tipos de difusão das competências 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 em competências; política salarial associada ao desenvolvimento de competências.

2.3 Sistema de hipóteses

A descontinuidade verificada na formação de competências do cidadão e trabalhador, proposta por organizações sociais escolares e não escolares, situadas na Região Sul (RS, SC, PR), está associada ao tipo de gestão que sustenta tais processos. A gestão estratégica de competências, definida de acordo com as metas da organização, procura sistemática e continuamente agregar as competências através de mecanismos capazes de desenvolver, atualizar e difundir as habilidades e saberes disponíveis, visando sempre otimizar esse capital considerado como o bem mais valioso de todo empreendimento.

Nessa perspectiva, supõe-se que:

- o tipo de planejamento que sustenta as práticas sociais escolares e não escolares organiza-se geralmente sob a égide de princípios que tendem a subestimar os postulados que valorizam ou se apóiam em resultados eficazes e, por conseqüência, verifica-se a mesma postura em relação aos pressupostos que desencadeiam a competitividade. Isso tende a aprofundar a desarticulação do campo educacional e práticas a ele associados, com os

³⁶ TREPÓ, Georges & FERRARY, Michel. La gestion des compétences - un outil strategique. In *Revue de Sciences Humaines*, Paris:DEMOS, nº 78, 1998, p.36.

- demais campos do espaço social, comprometendo sua credibilidade devido à qualidade de seus resultados;
- o ritmo frenético das transformações tecnológicas aprofunda e expõe as dicotomias entre o tipo de perfil de cidadão e trabalhador exigido nesse século e o tipo de perfil que vem sendo formado por organizações escolares e não escolares. As demandas impostas pelas mutações da atualidade supõem rupturas no âmbito da gestão, capazes de instaurar processos complexos, sustentados por uma rede de saberes atualizados, devidamente articulados e difundidos em torno dos interesses que mobilizam tais organizações, procurando assim manter uma estreita vinculação com os principais códigos que configuram a era digital, movida pelo tempo real;
 - as dimensões que configuram a qualidade das competências da gestão condicionam diretamente os processos instaurados por organizações escolares e não escolares, no que tange à formação de competências e à inovação. A gestão estratégica de competências sustenta-se em critérios que se baseiam em iniciativas e ações deliberadas, em busca do novo e da eficácia, com capacidade de ameaçar a identidade original das organizações. Desconsiderar as dimensões valorizadas pelo mercado propicia a continuidade de processos centrados na qualificação, quando o perfil do trabalhador e cidadão demandado hoje, ultrapassa em muito esse patamar, ao exigir o desenvolvimento de todas as competências e habilidades do formando. Desse modo, através de um processo complexo de formação, espera-se que o formando obtenha resultados mais eficazes, sendo capaz de articular todos os saberes que dispõe face a problemas encontrados no seu cotidiano ou em seu posto de trabalho;
 - a formação do cidadão e do trabalhador proposta por organizações escolares e não escolares vem introduzindo certas mudanças, que podem reverter a dinâmica de tais processos, assumindo assim um papel mais efetivo na produção do social. Esse fenômeno poderá ser aprofundado, na medida em que os postulados que orientam tais processos no âmbito da gestão de competências, desencadeiem estratégias que intensificam sua articulação com os demais campos do espaço social, especialmente com os campos econômico e social. Isto porque tais postulados tendem a beneficiar, contraditoriamente, o capital e o cidadão trabalhador que o produz.

Objetivos

- detectar o tipo de planejamento que norteia as organizações escolares e não escolares, bem como o grau de articulação desses processos de formação do cidadão e trabalhador com os interesses e necessidades dos demais campos do espaço social;
- mapear organizações quanto às iniciativas de gestão voltadas à formação do cidadão e trabalhador;
- averiguar em que medida a gestão implementada em organizações investigadas 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 às

- competências organizacionais, ambas demandas pelas profundas transformações tecnológicas e sociais a atualidade;
- registrar as principais inovações introduzidas pela gestão das organizações escolares e não escolares investigadas após 1999, bem como a relação desse fenômeno com a formação de competências proposta por tais práticas;
 - propor modelos de gestão estratégica de competências a partir do diagnóstico obtido com a investigação das organizações escolares e não escolares, visando instaurar iniciativas capazes de desenvolver, atualizar e difundir as habilidades e saberes que configuram a formação de competências;
 - desenvolver um processo de pesquisa preocupado em instaurar o *habitus* científico, garantindo assim o aprimoramento da formação de jovens pesquisadores.

As considerações a seguir destacam a importância desta pesquisa ao assinalarem a premência de se implementar processos de formação capazes de garantir aos cidadãos e trabalhadores o desenvolvimento de competências, que os habilitem a melhor interagir em uma sociedade mutante, garantindo-lhes assim mais possibilidades ao aprofundamento da cidadania.

3. IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

São recorrentes as manifestações de cientistas brasileiros, enfatizando a necessidade do sistema educacional de equipar-se para ser competitivo numa sociedade em frenética transformação. Destacam que “a *Indústria da Informação* caminha a passos largos para se tornar a mais importante do planeta, englobando os setores da informática, telecomunicações e entretenimento...”. E, “na corrida em busca de um lugar ao sol neste século, cabe perguntar: estão as universidades...” e o sistema educacional como um todo,...“e as empresas brasileiras...” preparados para a era digital? Qual a inovação necessária para que o país faça frente aos desafios da sociedade da informação?³⁷.

Nesse sentido, observam que a indústria da informação e a informática como um dos seus suportes, não tem vida própria. Materializam-se na pesquisa, que se constitui “um meio para obtenção de resultados concretos para a sociedade. Resultados que devem ser um caminho efetivo para a inovação, levando à geração de novas idéias, novas práticas, novos produtos e novos negócios”³⁸.

Evidencia-se, assim, que é urgente ao campo educacional voltar-se à inovação, gravitando em torno de pesquisas que possibilitem o desencadeamento de uma série de movimentos novos, desde a criação de idéias, práticas e produtos, até o desenvolvimento de negócios rentáveis.

Responder a tais expectativas, solicitadas com veemência pelas transformações sociais profundas e já anunciadas amplamente por cientistas contemporâneos, quando defendem a “*ciência que se faz*” – resultante da pesquisa estreitamente associada às demandas sociais³⁹ -, supõe um

³⁷ ALMEIDA, Virgílio e COSTA, Eduardo. *Informática: pesquisa e inovação*. In <http://www.spbcnet.org.br&number=36>, p. 5.

³⁸ Idem, p. 5.

³⁹ LATOUR, Bruno. *Le métier de chercheur – regard d’un anthropologue*. Paris: Éditions INPA, 1995, p. 11.

empreendimento que produza e disponibilize produtos finais transferíveis, resultantes de uma rede sustentada em interesses, parcerias e saberes de diversas esferas sociais que envolvam:

- 1) **mapeamento**, através de um **diagnóstico**, da realidade de organizações situadas na Região Sul (RS, SC e PR), quanto ao tipo gestão instaurada em processos de formação de competências voltados a cidadãos e trabalhadores, através de: *questionário, entrevista, observação e análise documental* sobre as unidades investigadas;
 - 2) **sistematização e disponibilidade de dados** para a implementação e/ou aprimoramento de modalidades de GEC nas organizações escolares e não escolares pesquisadas e similares, através de: *Banco de Dados informatizado*;
 - 3) **construção de modelos de mensuração, avaliação à implementação da GEC** em organizações, que tendam a garantir maior eficácia à formação das competências do cidadão e trabalhador, de acordo com as peculiaridades das unidades investigadas e similares.
 - 4) **publicação** de artigos, boletins, *folders*, revistas, livros, para divulgar a referida pesquisa e as metodologias construídas sobre GEC em organizações. Elaborações resultantes dos dados coletados, sistematicamente tensionados pela literatura mais recente na área, bem como pelos subsídios obtidos através dos intercâmbios com pesquisadores e centros de pesquisa (nacionais e estrangeiros);
 - 5) **assessoramento e/ou implementação de modalidades de GEC** em organizações investigadas, assegurando a seus agentes uma melhor apropriação dos procedimentos associados a tal tipo de gestão, através de cursos de extensão, palestras, oficinas, monitoramento e avaliação dos respectivos resultados, de acordo com o desempenho dos envolvidos no processo;
 - 6) **organização e implementação** de cursos de pós-graduação (*lato senso*), em parceria com representantes da sociedade civil, diretamente relacionados com a temática da pesquisa, visando assim garantir a formação continuada dos agentes responsáveis pela gestão estratégica de competências em organizações escolares e não escolares.
- Vale considerar também que os códigos da era digital estão, a cada dia, expandindo-se e penetrando em toda e qualquer prática social. De acordo com Pierre Lévy, filósofo da comunicação, “basta que alguns grupos sociais disseminem um novo dispositivo de comunicação, e todo o equilíbrio das representações e das imagens será transformado”. Nessa circunstância, “estratégias inéditas e alianças inusitadas tornam-se possíveis”⁴⁰.
 - Essa é uma das principais expectativas desse projeto integrado, reforçando ainda mais sua pertinência: a de tensionar e assim instaurar novos ‘espaços de possibilidades’ voltados à inserção e à produção de saberes no âmbito das organizações escolares e não escolares. Esse interesse justifica-se plenamente, ao se considerar que “a virtualização muda nossa relação com o conhecimento e abre possibilidades democráticas, que Lévy denomina de “inteligência coletiva”. Diz que “se a imprensa permitiu a democracia liberal, o ciberespaço reforça a possibilidade de uma democracia mais participativa e mais direta”⁴¹.

⁴⁰ LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência artificial*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997, p.16.

⁴¹ ROBITAILLE, Antoine. *Pierre Lévy: le McLuhan du virtual*. In <http://file:///A/levy.html>, p. 1.

4. REVISÃO DA LITERATURA

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 para 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 inserirem 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 mudarem 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 organização⁴².

O sistema educacional, em geral, caracteriza-se por um grau de desarticulação bastante acentuado dos demais setores sociais, o que lhe permite 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 de poder que lhe é delegada refere-se a iniciativas ou tarefas pouco significativas. Nesses contextos perdura, ainda, a gestão dominante dos anos setenta, que tinha por finalidade rentabilizar os setores avaliados como “essenciais”, deixando em segundo plano as atividades consideradas no final do seu ciclo de vida. Isso conduz a uma precarização dos saberes e habilidades dos funcionários. Efetivamente, tal orientação administrativa desvaloriza “a complementariedade das competências e a qualidade de sua combinação em relação às oportunidades oferecidas pelo mercado” - uma corrente de análise que surge nos anos 90⁴³.

Mais excepcional ainda, é a adesão por parte de organizações escolares e não escolares voltadas à formação de cidadãos e trabalhadores ao tipo de

⁴² TREPÓ, Georges e FERRARY, Michel, op. cit., p. 35.

⁴³ Idem, p. 36.

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 conseqüência, das competências que lhe acompanham”. Assim, “as competências constituem uma das fontes que convém adquirir e desenvolver, para assegurar uma situação concorrencial vantajosa” à organização⁴⁴.

Nessa perspectiva, é indispensável traduzir as macrocompetências da organização - o que é muito difuso em organização de cunho pedagógico -, bem como as microcompetências individuais, sem esquecer que “as competências pertencem aos trabalhadores e não diretamente à organização”. Isso implica na 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”⁴⁵.

Esse tipo de gestão, centralizada no indivíduo e identificando as competências estratégicas, “permite transcender as fissuras de cada setor” ao estimular a sua transmissão entre os seus agentes. Aqui, a principal finalidade da gestão é a de proteger as competências estratégicas, articulando-as para favorecer a inovação e, ao mesmo tempo, multiplicando-as através de ações de formação, “para não correr o risco de evaporação de competências estratégicas, ocasionada pela saída de indivíduos que as possuem. A aquisição continuada de competências por parte dos agentes é estimulada e devidamente retribuída pela organização com pagamento suplementar, implicando, muitas vezes, em novos compromissos salariais com o conjunto dos seus integrantes”⁴⁶.

Enfim, conforme Parlier, a categoria gestão estratégica de competências “abrange o conjunto das práticas pelas quais uma organização procura se desenvolver, 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. 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”⁴⁷.

Cabe, ainda, tecer algumas considerações sobre inovação, para destacar as relações com gestão voltada à formação de competências. Inovação, “filha do capitalismo” e de “uma certa concepção de democracia”, está mais próxima da renovação que da revolução, acomodando-se nas organizações a partir de um jogo sutil de rejeição e de aceitação⁴⁸.

⁴⁴ Idem, p. 36.

⁴⁵ Idem, p. 36.

⁴⁶ Idem, p. 36 e 37.

⁴⁷ PARLIER, Michel. *As características e as ambigüidades da gestão de competências*. In *Connexions*, Ramonville Saint-Agne: Éditions Érès, nº 70/1998, p. 58. Consultar, também, dentre outras obras TARONDEAU, Jean-Claude. *Les management des savoirs*. Paris: PUF, 1998; NÓVOA, António (org.). *Organizações escolares em análise*. Lisboa: Edições Dom Quixote, 1992; MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. SP: Editora Átila, 1996.

⁴⁸ CROS, Françoise. *L'innovation à l'école: forces et illusions*. Paris: PUF, 1993, p. 23.

Inúmeros dicionários consultados associam inovação com um ato ou ação nova, introduzida em determinado processo:

- “introdução de alguma novidade no governo, nos costumes, na ciência”⁴⁹;
- “ação de inovar. Mudança produzida”⁵⁰.

Essa concepção de inovação diretamente associada a uma ação nova, e deliberadamente introduzida em dado processo por um ou mais indivíduos, é igualmente sustentada por diversos especialistas que investigam tal fenômeno:

- ...“este termo assumiu na sociologia contemporânea um senso bastante amplo.
- Define-se, em geral, como uma transformação que resulta de uma iniciativa de um ou vários indivíduos e que afeta, segundo os casos, a economia, a política, a ciência ou ainda a cultura, etc.”⁵¹;
- trata-se da adoção escalonada, no tempo e no espaço, de um objeto, de uma prática ou de uma idéia por indivíduos ou grupos ligados a redes específicas de comunicação, a uma estrutura social, a um sistema dado de valores”⁵²;
- ...“a inovação é um tipo de mudança. É a introdução deliberada de uma mudança específica”⁵³;
- ...“todas as inovações são mudanças, mas todas as mudanças não são inovações. Uma inovação é uma mudança específica, original e deliberada, visando atingir objetivos com maior eficácia. Inicialmente, não se trata de uma transformação completa do sistema. Posteriormente, a inovação atinge seus limites a ponto de ameaçar a própria identidade da organização”⁵⁴;
- ...“a inovação, no domínio da educação, pode bem ser considerada como uma empresa revolucionária que coloca em questão o sistema educativo - e, pelo corolário do sistema político-econômico que lhe sustenta -, como uma tentativa de melhorar o “rendimento” do sistema, sem ameaçar suas estruturas e fundamentos ideológicos”⁵⁵;
- pode-se propor a equação “inovação + criatividade + comunicação”. Uma idéia simplesmente inventada não é uma inovação. Torna-se uma inovação, somente quando for comunicada eficazmente às pessoas encarregadas de comprar, utilizar, consumir”⁵⁶;
- ...“não há uma correlação necessária entre a qualidade de uma prática educativa e sua duração”.⁵⁷

Obviamente, tais referências sobre inovação não pretendem ser exaustivas. Espera-se, todavia, que essas informações contemplem e apontem as principais dimensões da categoria de análise em questão, como:

- ação deliberada; - uma mudança; - algo novo, inovador; - realizada por um ou mais indivíduos; - adota uma prática, um objeto, uma idéia; - insere-se num processo; - visa a eficácia; - atinge o espaço dos objetos, das relações sociais e das representações; - tem capacidade de ameaçar a identidade original de

⁴⁹ Nouveau Dictionnaire Illustré. P. Larousse, Paris, 67e Édition, 1887.

⁵⁰ Dictionnaire Classique Illustré. A. Gazier. Paris, Armand Colin, 41e Édition, 1920.

⁵¹ Dictionnaire de Sociologia. Larousse, 1989.

⁵² HOOCK, Jochen e LEPETIT, Bernard. *Histoire et programmation du nouveau enseignement*. La ville et l'innovation.

⁵³ Paris, EHESS, 1987, p. 7.

⁵⁴ HASSENFORDER, Jean. *L'innovation dans l'enseignement*. Casterman, 1972, p. 7.

⁵⁵ MUELLER, Rober K. *L'entreprise et la gestion de l'innovation*. Paris : Plubli-Union, 1972, pp. 21-22.

⁵⁶ Conseil franco-québécois d'orientation por la prospective et l'innovation en éducation. *Écoles de demain?* Delachaux et Niestle, 1977. , p. 12.

⁵⁷ JAOUI, Hubert. *La créativité mode d'emploi*. Paris. ESF, Librairies Techniques, 1990, p. 58.

uma organização; - com durabilidade imprevisível, convive com irracionalidades e simbolismos arcaicos⁵⁸.

Conforme assinala Cros, “inovar seria fazer melhor, sempre melhor, de maneira diferente, nova, jamais vista, mas algo que pode estar à nossa disposição, que acalmaria nossas necessidades profundas, que sequer se ousaria sonhar”. Ainda, afirma que “a inovação não nasce de seu puro espírito, nem é fruto do acaso”⁵⁹.

Assim, está evidente, pela exposição, que formação de competências e inovações depende diretamente de um tipo de gestão – a gestão estratégica de competências. Tal processo supõe a existência de agentes sociais com disposições capazes de instigá-las, oportunizá-las e desenvolvê-las. Em outros termos, a concretização desse empreendimento depende de iniciativas e ações devidamente planejadas, para que se atinjam os resultados compatíveis com tais exigências e propósitos.

Por isso, tratar a formação de competências dissociada da inovação resulta uma análise parcial, por desconectá-la de sua própria razão de existência: a mudança, a inovação que é demandada ao mundo da formação, tanto pelo mundo do trabalho como pela sociedade em geral. Mas, uma abordagem que destaca apenas a inter-relação entre esses dois processos – formação de competências e inovação - incorre igualmente em equívocos, pois tais processos não têm produção efetiva quando gerados espontaneamente. Menos ainda, com o acentuado ritmo de transformação da atualidade. Sendo assim, focar formação de competências e inovação desarticuladas da gestão estratégica resulta numa análise descontextualizada, quase etérea e, portanto, estéril, já que parte do pressuposto que a realidade social se constrói independentemente das iniciativas e ações construídas no viver dos indivíduos.

5. METODOLOGIA

5.1 Pressupostos

A operacionalização das principais categorias relativas ao fenômeno em análise visa capturar a dinâmica que configura a gestão dos processos voltados à formação de competências do cidadão e trabalhador. Por isso, é importante que suas dimensões e respectivos indicadores estejam relacionados, de tal modo que seja possível identificar um processo estruturado e, ao mesmo tempo, estruturante, sugerindo os elementos básicos que constituem a gestão das organizações escolares e não escolares investigadas.

Dessa forma, os aspectos relacionados ao fenômeno pesquisado organizam-se em torno de um objeto construído, procurando assim minimizar a interferência da perspectiva ingênua, na sua delimitação⁶⁰. Sabe-se que “o fenômeno é um tecido de relações”, mas não é ele que ilustra a relação e sim a relação é que o esclarece, iluminando-o⁶¹. Por isso, segundo Panofsky, “os objetos a serem comparados não são obtidos por uma simples apreensão empírica e intuitiva da realidade, mas devem ser conquistados por uma análise metódica e um trabalho de abstração”. Entende que somente assim poder-se-á

⁵⁸ CROS, op. cit., p. 12.

⁵⁹ Idem, pp. 9-12.

⁶⁰ Idem, p. 17. Dentre outras, consultar ainda GAUDIN, Thierry. *De l'innovation*. Paris: Éditions de l'Aube, 1998; HADJI, Charles (org.). *Innover pour réussir*. Paris: ESF Éditeur, 1991.

⁶¹ BOURDIEU, Pierre. *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Editora Século XXI, 1978, p. 31.

extrair as estruturas que se exprimem e se ocultam nas realidades concretas, sendo então possível estabelecer a comparação destinada a descobrir as propriedades comuns.

- Esse autor observa ainda que, dependendo do “crivo de interpretação que for aplicado”, o fenômeno em análise poderá ter “significações de níveis diferentes”. Sendo isto verdadeiro, “uma representação mutilada da ‘cifra’ (do crivo) condena a uma decifração mutilante”⁶². Em síntese, é o ponto de vista que “cria o objeto”, conforme Saussure, e não o contrário. Em decorrência disto, é fundamental construir o objeto de investigação “em função de uma problemática teórica”. Assim, supõe-se que os principais aspectos da realidade pesquisada são submetidos a um exame, na medida em que estão sendo postos em relação com problemas que lhe são apresentados. Espera-se, dessa maneira, atingir uma ruptura com o real (e não meramente incorrer num intuitivismo) e, então, poder alcançar certos resultados que permitam algumas generalizações⁶³.

Essas são algumas das principais preocupações e diretrizes que orientam a estrutura e seleção dos conceitos, dimensões e indicadores da presente pesquisa, que tem interesse em ***averiguar como se vem constituindo a gestão de processos de formação voltados a cidadãos e trabalhadores, proposta por organizações escolares e não escolares situadas nos três estados da Região Sul do país.***

5.2 Procedimentos

O diagrama apresentado a seguir (**item 5.2.1**) expressa as principais relações entre a categoria central – **gestão estratégica das competências** que configura a **formação** de cidadãos e trabalhadores em contexto de profundas mudanças tecnológicas e sociais – e os demais elementos que a explicam e a condicionam, os quais terão suas dimensões e indicadores expostos no item.

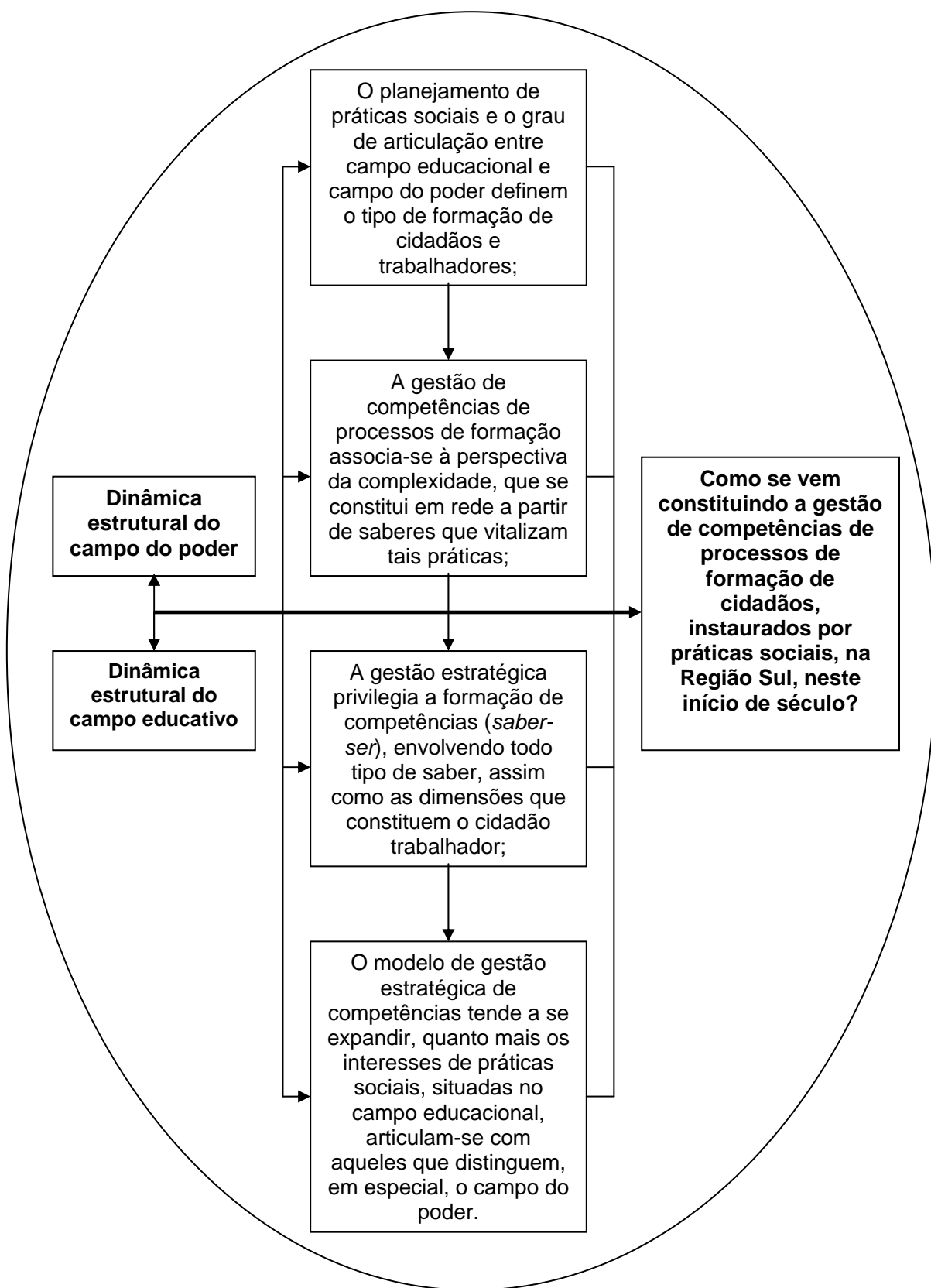
⁶² BACHELARD, Gaston. *O novo espírito científico*. Lisboa: Editora 70, 1986, p. 105.

Concepções de Panofsky, Erwin sobre construção do objeto científico apresentadas In: BOURDIEU, Pierre.

⁶³ BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. SP: Editora Perspectiva, 1987, p.338 e 339.

Idem, p. 341.

5.2.1 Diagrama da problemática da pesquisa



5.2.2 Operacionalização da problemática da pesquisa

CATEGORIA	CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADOR	PROCEDIMENTO
Gestão estratégica de Competências	<p>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 <i>gestão estratégica de competências</i> é cada vez mais decisiva para se atingir mudanças, já que não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão agregadas, observando que a difusão das competências e sua aprendizagem, são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo empreendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - definição das macrocompetências (da organização); - definição das microcompetências (individuais); - forma de agregar as competências estratégicas; - difusão das competências estratégicas; - grau de desenvolvimento e de apropriação das competências estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - tipo de planejamento; - grau de informação sobre os agentes e saberes que integram tais processos; - critérios de seleção para ingresso em entidades; - mapeamento das competências estratégicas; - formas de difusão das competências estratégicas: distribuição, alocação, rotação; - tipo de incentivo à atualização e à 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 das competências; 	<ul style="list-style-type: none"> - observação - questionário - análise de documentos - depoimento - Observação - questionário - entrevista

Formação	Processo que se constitui de um conjunto de ações, de orientação e de integração ao contexto social, que se caracteriza por práticas heterogêneas, realizadas por diferentes categorias de agentes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto de ações (de orientação e de integração social) - práticas heterogêneas - diferentes categorias de agentes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - práticas pedagógicas escolares e não escolares - escolas de ofício católicas - entidades assistenciais - órgãos e iniciativas públicas - instituições e organizações ligadas ao sistema escolar formal - iniciativas de cunho pedagógico proposto por todo tipo de organização - professor - facilitador - animador - terapeuta - mestre de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação - Observação - Entrevistas
Formação de Competências	Competência é a capacidade para resolver, de modo eficaz, um problema em uma determinada situação, integrando objetos e ação. Envolve todos os saberes e habilidades do formando, mensurados continuamente a partir dos resultados demonstrados em seu desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> - competências cognitivas - Competências Organizacionais - competências relacionais - competências sociais - competências comportamentais - competências Técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - pensar estrategicamente - agir pró-ativamente; - integrar ativ. Interdependentes; - responder criativamente a situações novas - desenvolvimento intelectual contínuo; - organizar o trabalho de acordo c/ o nível de importância; - estabelecer métodos próprios de planejamento; - gerenciar seu próprio tempo e espaço; - comunicar-se de forma grupal e intergrupal; - apresentar idéias e soluções a problemas, de forma compreensível; - discutir com bases positivas problemas grupais (dialogando, questionando, 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação - questionário - análise de documentos - Observação - questionário - análise de documentos - Observação - questionário - análise de documentos - Observação - questionário - análise de documentos - Observação - questionário - análise de documentos - observação - questionário - análise de documentos

			argumentando, negociando,...); - buscar soluções pautadas no respeito mútuo e na solidariedade; - estabelecer relações entre as esferas do saber e social; - transferir conhecimentos entre suas várias áreas de atuação; - espírito de iniciativa; - atenção seletiva; - motivação: compromisso consigo mesmo e com o grupo; - curiosidade; - abertura a mudanças; - variar de acordo com a unidade investigada.	
--	--	--	---	--

5.2.3 Unidades da pesquisa

O critério utilizado para selecionar as **unidades** da pesquisa relaciona-se diretamente com o tipo de prática social, ou seja, com aquelas práticas escolares e não escolares que visam formar cidadãos e trabalhadores. A lista indicada abaixo não pretende ser exaustiva, do mesmo modo que não se espera que todos os pesquisadores envolvidos no Projeto Integrado pesquisem todo esse conjunto de práticas sociais. Procura-se, com essa relação, dar conta das possibilidades já verificadas para efetuar o levantamento de dados, podendo ainda incluir outras unidades, caso seja oportuno.

a) Organizações e práticas sociais escolares

- rede municipal e estadual de ensino - secretarias de educação
- universidades (públicas e privadas) - cursos de licenciatura
- ensino médio (público e privado) - com terminalidade
- ensino fundamental (público e privado) - com terminalidade

b) Organizações práticas sociais não escolares (com ações de cunho pedagógico)

- *CIVITAS – Instituto Nacional de Estudos Avançados em C&T&C*
- *conselhos tutelares e conselhos municipais*
- *pastorais da juventude*
- *trabalho voluntário (e outras organizações não-governamentais)*
- *congregações religiosas*
- *movimentos sociais (orçamento participativo e outros)*

- *entidades assistenciais (Caritas e outras)*
- *organizações econômicas (pequenas, médias e grandes empresas)*
- *demais organizações (de acordo com as unidades pesquisadas por possíveis interessados em participar do PI, na condição de associado)*

5.2.4 Técnicas, recursos e fontes utilizadas

Várias técnicas e todos os recursos e fontes passíveis de fornecerem informações à pesquisa serão utilizadas, e, com isso, espera-se captar a complexidade do fenômeno investigado. A construção de tais instrumentos de trabalho materializa a problemática investigada e, portanto, é indispensável que sua elaboração seja feita em conjunto com o corpo de pesquisadores envolvidos no projeto, procurando, assim, dar conta da gama de peculiaridades que configura as várias unidades de pesquisa, bem como as áreas de atuação dos integrantes da equipe. Tendo presente esta ressalva, pretende-se efetuar a coleta de dados através de:

- **análise documental** – recuperar a memória das práticas sociais escolares e não escolares, no tocante aos interesses e iniciativas que têm garantido as bases materiais e de gestão de tais organizações;
- **análise iconográfica** - complementar, através dessa técnica, os dados coletados através de outros meios;
- **observação** – obter através dessa técnica, em especial, o que não se pode apreender com outras técnicas, no que tange ao *tempo real* e mesmo sobre o que foi produzido no tempo passado, mas que se atualiza ininterruptamente no *tempo real*;
- **questionário** (aplicado) – esta ferramenta será aplicada para coletar todo tipo de informação, priorizando o que diz respeito às estratégias desencadeadas pela gestão dos processos de formação do cidadão e trabalhador;
- **entrevista** (semi-estruturada) – é a técnica a ser utilizada para se estabelecer os primeiros contatos entre pesquisado e pesquisador, bem como para estreitar as cumplicidades entre estas duas esferas constitutivas do processo de investigação, ao mesmo tempo que será a alternativa que pode garantir a complementação de dados colhidos em outras fontes e com outras técnicas.

5.2.5. Sistematização e divulgação dos dados

O conjunto de dados levantados por cada pesquisador ligado ao projeto integrado, seus colaboradores e bolsistas, será sistematizado de acordo com orientações comuns a toda equipe, levando sempre em conta as singularidades das unidades de pesquisa. A utilização de algumas ferramentas da informática, tanto para a sistematização como para a divulgação dos resultados da pesquisa, será imprescindível para:

- tabulação dos dados coletados;
- montagem de Banco de dados com textos, depoimentos e imagens reunidos no decorrer do desenvolvimento deste projeto;
- disponibilidade eletrônica do material em Banco de Dados hipertextual.

As informações colhidas através do roteiro utilizado para entrevista, observação, análise documental e iconográfica, serão tematizadas em torno da

problemática da pesquisa e, desse modo, reúnem-se as principais provas encontradas no decorrer da investigação.

5.2.6 A dinâmica da pesquisa em equipe

Esse item será mais detalhado no cronograma apresentado a seguir. Todavia, é oportuno destacar que a integração da equipe será um ponto decisivo para que se concretize um projeto integrado. Sendo assim, toda atividade proposta no projeto relacionada com etapas decisivas do processo da pesquisa - que dependem de um encaminhamento, uma decisão, construção de instrumentos ou forma referente à sua aplicação - será resolvida, **presencialmente**, em encontros de estudo, oficinas, palestras e mesmo em cursos de extensão.

Certamente, várias das demandas relacionadas ao projeto integrado podem ser resolvidas **não presencialmente**, sendo de grande utilidade o correio eletrônico, fax e telefone.

5.2.7 Publicação dos resultados

- Um dos primeiros resultados da pesquisa a ser publicado, refere-se a uma **coletânea** de textos ligados ao objeto da pesquisa, colhidos em obras nacionais e/ou estrangeiras recentemente publicadas ou em vias de publicação, com o intuito de subsidiar a pesquisa em termos temático e teórico-metodológico.
- Uma **obra coletiva**, resultante dos dados sistematizados, a partir do mapeamento com o diagnóstico da gestão de práticas sociais escolares e não escolares voltadas à formação do cidadão e trabalhador, habitante da Região Sul do país.
- Uma segunda **obra coletiva**, sobre possíveis modelos de gestão estratégica de competências, construída a partir do diagnóstico feito junto às unidades pesquisadas.
- Apresentação de **matérias** em periódicos (diários e semanais), em revistas especializadas e na *internet*.
- Participação em **eventos científicos**, ou promovidos pela sociedade civil, de âmbitos local, regional, nacional e internacional visando divulgar/socializar os principais resultados conquistados com as pesquisas relacionadas a este projeto integrado.
- **Palestras, cursos de extensão e de pós-graduação** (*lato senso*), **oficinas** ... organizados para atender necessidades e interesses das unidades pesquisadas e de outras práticas sociais similares, no tocante à gestão estratégica de competências voltada à formação do cidadão e trabalhador.

6. EQUIPE TÉCNICA

A equipe que se constituiu para proposição e execução deste projeto de pesquisa integrado, contou com a participação de doutores, professores e pesquisadores de diversas instituições do ensino superior, situadas na Região Sul (RS, SC e PR). Em suas universidades, coordenam a dinâmica das investigações que envolvem outros colegas professores (doutores, mestres e especialistas), bolsistas de iniciação científica e estudantes associados a tal

processo – jovens pesquisadores voluntários -, com o intuito de aprimorem sua formação.

6.1 Equipe coordenadora

Há uma coordenação geral do projeto, além de uma coordenação responsável pelo andamento do mesmo em cada um dos estados da Região Sul, conforme indicação abaixo:

- **Coordenação geral - Região Sul (RS, SC, PR)**

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (PUCRS)

- **Coordenadora - estado do Rio Grande do Sul**

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (PUCRS)

- **Coordenadora – estado de Santa Catarina**

Maria Salett Bienbengut (FURB)

- **Coordenadora – estado do Paraná**

Maria Amélia Sabbag Zainco (PUCPR)

7. INTERCÂMBIOS

Os intercâmbios previstos (nacionais e internacionais) valem-se de pesquisadores e centros de pesquisa com os quais estabelecemos intercâmbio há vários anos, realizando conjuntamente atividades que vão desde publicações, traduções, missão de professor visitante, até a realização de estágios de curta duração nas instituições em que esses cientistas atuam. Desse modo, pretende-se dinamizar a pesquisa através de subsídios e assessorias oriundas de espaços onde gravitam saberes científicos recentes sobre a problemática investigada.

8. PARCERIA COM A SOCIEDADE CIVIL

Organizações e representantes da sociedade civil podem associar-se e colaborar no desenvolvimento deste projeto integrado, prestando seu apoio e colaboração nas diversas etapas do empreendimento, bem como através de várias modalidades, conforme indicações expostas a seguir:

- **apoio logístico e financeiro** a eventos programados pela equipe técnica do PI:
 - pagamento de material de divulgação - *folders*, cartazes, folhetos, ...;
 - co-participação na editoração de obras publicadas com resultados da pesquisa
- *pró-labore* a professores brasileiros e estrangeiros convidados;
- auxílio no custeio de passagens aérea e rodoviária para a equipe técnica
- efetuar reuniões de estudo e de avaliação relacionadas com a pesquisa em andamento;

- **parceria na organização e implementação** de cursos de extensão e de pós-graduação (*lato sensu*), envolvendo seus funcionários na comissão organizadora e/ou como formandos inscritos para frequentarem tais cursos;
- **patrocínio** de oficinas de treinamento em organizações investigadas, que se interessem pela implementação dos modelos de gestão estratégica de competências, construídos a partir dos resultados desta investigação;
- **patrocínio** de materiais e equipamentos de informática cujos modelos sejam ultrapassados, considerando-se as necessidades e exigências do negócio da empresa.

9. CRONOGRAMA ⁶⁴

O período previsto para o desenvolvimento deste projeto integrado é de dois (02) anos, tendo início em março/2000. As iniciativas e ações foram distribuídas nesse tempo, com o intuito de evidenciar o ritmo que se pretende implementar à dinâmica dos trabalhos, a serem realizados pelo conjunto dos integrantes da equipe, visando assim garantir o cumprimento das várias etapas que envolvem esta empreitada.

Março/2000

- Discussão geral do projeto em andamento; detalhamento do cronograma proposto, em encontro presencial, que reunirá os membros responsáveis pela equipe técnica.

Abril e Maio/2000

- **Selecionar** os textos (nacionais e estrangeiros) que podem compor a coletânea a ser publicada sobre a temática da pesquisa;
- Visitar as unidades da pesquisa para **observar** a dinâmica de tais práticas, no tocante à gestão dos processos de formação de cidadãos e trabalhadores;
- Organizar **oficina** de trabalho para finalizar a **construção dos instrumentos** a serem utilizados na investigação - a partir da revisão da literatura sobre o tema e as principais categorias de análise -, tais como: questionário, roteiro de entrevistas e de observação aplicáveis às práticas sociais a serem investigadas;
- Estabelecer contatos e editar o *folder* sobre o **1º Seminário de gestão estratégica de competências**, a realizar-se na 2ª quinzena de junho/2000.

Maio a Julho/2000

- **Entrevistar** os responsáveis pela gestão das práticas pesquisadas, procurando detectar suas ações voltadas à formação de competências;
- Aplicar os **questionários** nas unidades selecionadas para a investigação (teste piloto e sua aplicação definitiva);
- Realização do **1º Seminário de gestão estratégica de competências** e reunião presencial da equipe técnica para avaliar o andamento da pesquisa, procurando planejar as etapas seguintes deste processo;
- Elaborar resumos para apresentar em eventos científicos (locais, regionais, nacionais e internacionais);

⁶⁴ O cronograma a ser cumprido pela equipe de bolsistas (RD, AT e IC) baseia-se no respectivo cronograma geral.

- Sistematizar os dados coletados através dos questionários aplicados, com o auxílio do *software sphinx*;
- Finalizar a 1ª versão da coletânea com artigos (de autores nacionais e estrangeiros) sobre a temática da pesquisa;
- Implementar curso de pós-graduação (*lato sensu*) sobre gestão estratégica de competências.

Agosto e Setembro/2000

- Transcrever as entrevistas realizadas;
- Fichar informações colhidas em documentos oficiais e não oficiais (escritos, orais e iconográficos);
- Elaborar artigos apresentados por bolsistas de IC, em Salões de Iniciação Científica promovidos por IES da Região Sul e, em outros eventos científicos dirigidos a pesquisadores, pelos responsáveis da equipe técnica e colaboradores (para serem publicados pela equipe do PI, em coletânea – no 1º semestre/2001);
- Sistematizar o conjunto de dados coletados até o momento, tematizando-os a partir da problemática da pesquisa, visando reunir as possíveis provas capazes de demonstrá-la em **relatório**, em que constará o mapeamento das práticas investigadas, obtendo-se assim o diagnóstico da gestão proposta pelos responsáveis de processos de formação voltados a cidadãos e trabalhadores;
- Enviar a versão final da coletânea para publicação.

Outubro a Dezembro/2000

- Complementar dados levantados até o momento;
- Catalogar os materiais manipulados, quanto às questões de interesse desta pesquisa;
- Preparar evento com especialistas nacionais e internacionais, sobre gestão estratégica de competências e formação do cidadão e trabalhador: **2º Seminário de gestão estratégica de competências**, a realizar-se no 1º semestre/2001;
- Elaborar o **Relatório Parcial** sobre o diagnóstico relativo à gestão estratégica de competências das práticas sociais investigadas com base a avaliação dos resultados obtidos até o momento, visando acompanhar a dinâmica da pesquisa, que consiste em **construir os modelos de gestão estratégica de competências** a serem propostos para as unidades da pesquisa e similares;

Janeiro e Fevereiro/2001

- Realizar oficinas de trabalho para construir modelos de gestão estratégica de competências, a partir dos resultados obtidos com o diagnóstico das várias práticas sociais pesquisadas;
- Preparar o **2º Seminário de gestão estratégica de competências**;
- Organizar a versão final da coletânea com os resultados obtidos com o diagnóstico das várias práticas sociais pesquisadas;

Março e Abril/2001

- Continuar a construção de modelos de gestão estratégica de competências, a partir dos resultados obtidos com o diagnóstico das várias práticas sociais pesquisadas;
- Finalizar a preparação do **2º Seminário de gestão estratégica de competências**;
- Enviar a versão final da coletânea para a editora;

Maio a Julho/2001

- Apresentar os modelos em construção, sobre gestão estratégica de competências, a representantes das práticas sociais investigadas, verificando suas lacunas e possibilidades de implementação nessas organizações;
- Realização do **2º Seminário de gestão estratégica de competências**; *reunião da equipe técnica para encaminhar as atividades em andamento;
- Elaborar resumos para apresentar em eventos científicos (locais, regionais, nacionais e internacionais);
- Montar a 1ª versão da coletânea com modelos de gestão estratégica de competências;
- Preparar o **Painel sobre o PI - gestão estratégica de competências**;

Agosto e Setembro/2001

- Elaborar artigos a serem apresentados em Salões de Iniciação Científica, promovidos pelas IES da Região Sul, pelos bolsistas de IC e, em outros eventos científicos dirigidos a pesquisadores, pelos responsáveis da equipe técnica (para incorporá-los na coletânea a ser publicada pela equipe do PI – 1º semestre/2002);
- Continuar a preparação do **Painel sobre o PI - gestão estratégica de competências**;
- Assessorar e/ou implementar modelos de GEC em unidades investigadas;
- Concluir a 1ª versão dos modelos sobre GEC;
- Finalizar a 1ª versão da coletânea sobre modelos de GEC;

Outubro a Dezembro/2001

- Realização do **Painel sobre o PI - gestão estratégica de competências**;
- Reunião presencial da equipe técnica, para avaliar a dinâmica da pesquisa e definir possíveis iniciativas relacionadas com esse empreendimento;
- Finalizar a construção dos modelos sobre GEC;

Janeiro e Fevereiro/2002

- Enviar a versão final da coletânea sobre modelos de GEC para a editora;
- Elaborar o **Relatório Final** sobre a pesquisa relativa à gestão estratégica de competências das práticas sociais investigadas.
- Reunião presencial, com toda equipe técnica, para encerrar a dinâmica da pesquisa e definir possíveis iniciativas futuras, relacionadas com esse empreendimento.

Contínuo

- Revisar a bibliografia através das obras mais recentes sobre a problemática da pesquisa, efetuando o fichamento das mesmas, de tal modo que os subsídios importantes sejam catalogados de acordo com as principais categorias e dimensões dessa investigação, digitalizados de acordo com o *software Folio Views* utilizado para o Banco de Dados;
- participar de congressos, seminários e reuniões científicas, comunicando relatórios parciais e alguns resultados finais do referido projeto de pesquisa;
- estabelecer intercâmbios com equipes de pesquisadores que desenvolvem temas próximos ou similares ao proposto nesse projeto;
- proferir palestras, ministrar oficinas e cursos de extensão, nas unidades pesquisadas, comunicando resultados da pesquisa;
- publicar artigos em revistas especializadas, capítulos em obras coletivas, bem como fazer a versão de textos em língua estrangeira, que tratam de questões ligadas aos fenômenos investigados nesta pesquisa;
- organizar obras coletivas para publicar os principais resultados da pesquisa;
- reuniões sistemáticas, presenciais e não presenciais, entre: * integrantes da equipe técnica; * responsável pela equipe, por IES, com seus bolsistas e colaboradores; * equipe técnica e assessores e/ou consultores.

4. TRAJETÓRIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PIGEC

4.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE VIAMÃO/RS - a primeira implementação do PICEG

No final do 1º semestre de 1999, a convite da Secretaria Municipal de Educação de Viamão (SME), participei como palestrante do programa de atividades de formação continuada, que tal Secretaria desenvolveu junto aos professores da rede municipal. Esse contato inicial instigou-me a expor à equipe do referido Órgão o Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências*, vinculado à REDE de Pesquisa FTO (**Formação, Trabalho, Organização**). Um primeiro encontro foi agendado para o mês de agosto do mesmo ano⁶⁵, e, a partir dessa data, com a concordância e todo o apoio do Secretário da Educação e demais assessores, ficou definida uma agenda para o desenvolvimento da investigação⁶⁶.

Exponho, a seguir, alguns dados sobre a Secretaria Municipal de Educação de Viamão (SME) e a realidade educacional da rede municipal referentes a esse período e, após, os fundamentos relacionados ao projeto de pesquisa, bem como os procedimentos sobre o levantamento de dados e a proposta de implementação apresentada ao Secretário de Educação.

1. SOBRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE ENSINO - SME

1.1 Diretrizes gerais da política educacional⁶⁷

As diretrizes estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação, voltadas às escolas da rede de ensino, propõem:

- **a democratização da gestão escolar** – posse dos diretores, aperfeiçoamento da legislação e planejamento participativo, implantado em 1998;
- **a valorização do educador** – esta diretriz é central para a SME, insistindo com o professor na idéia de que **todos podem aprender**, a partir dos fundamentos do construtivismo pós-piagetiano;
- **a garantia de acesso e permanência** – como a qualidade do ensino garante-se, também, pelas condições das bases materiais da rede municipal, investiu-se na ampliação e construção de escolas, aquisição de equipamentos pedagógicos e de cozinha. Ampliaram-se as linhas de ônibus. Aumento de séries em algumas escolas, reestruturação curricular e concurso para professores especializados em educação infantil. Calendário com múltiplas atividades, sob o slogan **A escola está mais viva**.

⁶⁵ Consta em anexo nº 1, a pauta desse encontro.

⁶⁶ Tais informações constam no anexo nº 2.

⁶⁷ Esse item apóia-se em documento produzido pela SME, intitulado *Secretaria Municipal de Educação – todos aprendendo*, mimeo, s/d, 4p.

1.2 Dados sobre a rede municipal de ensino

A rede de ensino dirigida pela Secretaria Municipal de Educação – SME, conta com um total de **sessenta (60) escolas** distribuídas na zona urbana – 37 escolas -, com 19.027 estudantes, e, 23 escolas na zona rural, freqüentadas por um total de 1.172 estudantes. Possui séries que vão da pré-escola até a 8ª série, com predominância das séries entre a 1ª e 4ª séries, em quase 60% das escolas da rede (35 escolas). Todavia, a maior concentração de estudantes encontra-se em 11 escolas da zona urbana, que possuem 7.600 estudantes, distribuídos da 1ª a 8ª.

Esses dados podem ser melhor visualizados na tabela abaixo:

ZONA NÍVEIS	URBANA NºEsc/NºAlun/		RURAL NºEsc/NºAlun/	
Pré a 4ª S	06	2.826	--	--
Pré a 8ª S	02	1.763	--	--
1ª S a 3ª S	--	---	01	11
1ª S a 4ª S	16	5.889	19	686
1ª S a 5ª S	01	83	--	--
1ª S a 6ª S	--	---	02	337
1ª S a 7ª S	01	948	--	--
1ª S a 8ª S	11	7.600	01	138
Supletivo	01*	225	--	--
TOTAL	37	19.027	23	1172

Escola Nº estudantes	ZONA URBANA	ZONA RURAL
0 a 20	--	08
21 a 50	01	10
51 a 100	02	--
101 a 150	02	04
151 a 200	03	--
201 a 250	04	01
251 a 300	03	--
301 a 350	04	--
351 a 400	02	--
401 a 450	05	--
451 a 500	01	--
501 a 550	01	--
551 a 600	02	--
601 a 650		--
651 a 700		
701 a 750		
751 a 800	03	
801 a 850		
851 a 900		
901 a 950		
951 a 1000	02	
1001 a 1500	04	
TOTAL	37	23

2. RELEVÂNCIA E FUNDAMENTOS DA PROPOSTA

Parte-se do pressuposto que o **tipo de gestão** que orienta práticas escolares e não escolares constitui o principal vetor capaz de possibilitar a instauração de processos de formação, baseados em novos modelos e iniciativas viabilizando a inovação e, assim, superando os inúmeros obstáculos que fazem parte da produção do social, na atualidade. É indiscutível que respostas satisfatórias ao conjunto de demandas colocadas a toda ação de cunho pedagógico, neste final de século, dependem de uma teia complexa de relações associada às bases materiais e de gestão. Por isso, é oportuno diagnosticar o tipo e o grau de desenvolvimento das competências dos que ocupam as posições de coordenação e administração dos processos de formação, em especial, a sua capacidade de gestão de macrocompetências da organização escolar e não escolar, assim como as competências dos agentes sociais que nelas atuam, ou seja, as microcompetências.

Os resultados conquistados com tal pesquisa visam oferecer subsídios indispensáveis à formulação de novas metodologias para a superação da perspectiva da especialização que vem dominando os processos de formação em geral. Nessa perspectiva, o principal propósito é o fortalecimento desse processo a partir das principais premissas do paradigma da complexidade, que constituem a dinâmica da realidade atual. E, desse modo, intensificar o aprofundamento e a ampliação da cidadania junto aos seus formandos e à comunidade em que cada organização está inserida.

2.1 Em que consiste gestão estratégica de competências (GEC)?

Gestão estratégica de competências está sendo aqui concebida como o modo de “transcender as fissuras de cada setor”, ao definir as macrocompetências da organização escolar, bem como as microcompetências individuais. Isso implica dizer que esse tipo de gestão é cada vez mais decisivo para se atingir 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 empreendimento, face à velocidade que ocorrem as mudanças, nesse final de século⁶⁸.

Os principais indicadores privilegiados nesta pesquisa, ao investigar práticas sociais escolares instauradas na rede municipal de ensino de Viamão/RS, são os que constam no Projeto Integrado.

3. QUANDO SE INICIOU A PESQUISA

O levantamento de dados teve início no final do mês de setembro/99. A partir de um roteiro⁶⁹, que materializa os propósitos do projeto sobre *GEC*, foram entrevistadas algumas assessoras pedagógicas das escolas da rede, priorizando aquelas que se situam no perímetro urbano. Essa etapa foi encerrada, no momento em que se constatou que não se agregavam novos dados com mais entrevistas, ou seja, tinha se atingido o ponto da saturação –

⁶⁸ TREPÓ, Georges & FERRARY, Michel. La gestion des compétences - un outil strategique. In *Revue de Sciences Humaines*, Paris:DEMOS, nº 78, 1998, p.36.

⁶⁹ Conferir, em anexo, nº 3.

uma modalidade de se verificar se já foram coletadas, pelo menos, as informações mais significativas sobre a unidade investigada.

3.1 Os resultados

Os dados levantados indicavam que existia uma orientação no sentido de implantar um planejamento, expresso no documento *Secretaria Municipal de Educação – todos aprendendo*, que envolvia diversos âmbitos do contexto escolar. Os elementos relacionados com a estratégia propriamente dita não estavam explicitados em tal documento, e, nas entrevistas, não foi possível captar esse aspecto, o que demandava a busca de informações sobre isso, visto que a gestão de competências sustenta-se em ações apoiadas e fundamentadas em um planejamento estratégico.

Verificou-se, também, que o processo de construção de competências instaurava-se de forma mais espontânea do que a partir da gestão estratégica de competências, tal como é concebida nessa investigação, que se operacionaliza em dimensões e indicadores, detalhados no roteiro que se utilizou nas entrevistas.

Com o intuito de cumprir a agenda de trabalho apresentada à SME, a partir dos dados coletados com a pesquisa, exponho, a seguir, possíveis iniciativas visando a implantação de uma gestão estratégica voltada à construção de competências, a serem analisadas pela equipe de dirigentes de tal Secretaria, quanto a período e modalidades à sua implementação.

4. PROPOSTA encaminhada à Secretaria Municipal de Educação (SME): modalidades de implantação

a. Formação continuada – novas representações para modelizar e instaurar novas ações e práticas pedagógicas;

b. Recuperação e socialização da memória coletiva – novas tecnologias (novos meios, instrumentos e técnicas), para se instaurar novas práticas:

- banco de dados, arquivos, quadro mural, jornalzinho, catálogos dos produtos (cursos, atividades extra-curriculares, oferecidos pela escola, ...)
- guias de fontes e/ou informações importantes da rotina da escola, como: - folders para orientar a matrícula; - folders para apresentar a dinâmica da escola para conquistar novas parcerias, folder com o calendário escolar; - calendário de comemorações, de serviços disponíveis ou a serem criados na escola;
- cartão de apresentação, convites, saudações, agradecimentos...;
- dossiê com dados completos e recentes: dos professores, administração, funcionários, ...; - dossier dos estudantes;
- dossier dos formandos, com acompanhamento da sua trajetória (uma forma de avaliar continuamente o grau de sintonia do trabalho desenvolvido pela escola, com as demandas sociais do contexto em que tais formandos se inserem);
- slogan da escola; - logotipo da escola em correspondências (ofício, carta, relatório, ...)

c. Mapeamento das competências

- Macrocompetências (da organização escolar)

- Microcompetências (dos professores e administradores)
- d. Ampliação dos canais de comunicação e de divulgação**

4.1 Canais ligados à rede de ensino

- Entre os agentes da escola (administração, professor, estudante, funcionário)
- Entre as escolas da rede municipal de ensino
- Entre as escolas da rede e a administração da SME
- Entre a rede municipal de ensino e demais escolas do município e Grande Porto Alegre

4.2 Canais ligados à comunidade

- Empresa
- clube
- mídia: imprensa, rádio, TV
- associações
- comércio
- campanhas, promoções, eventos

5. ESTRATÉGIAS VISANDO A IMPLANTAÇÃO DA GEC

- **Parceria com universidades** - encaminhar projetos para as várias faculdades ligadas à formação e gestão estratégica de competências, as quais podem apoiar e dinamizar práticas pedagógicas com a promoção de palestras e/ou oficinas, conferências, cursos intensivos, orientados por professores universitários e suas equipes de estudantes; com atividades a estudantes universitários na rede de ensino, disponibilizando-as como campo de estágio acadêmico; acordo sobre iniciativas de formação continuada aos professores da rede, com universidades e seus professores, sendo por elas fornecido o certificado; outras atividades de interação entre universidade e escola da rede municipal, envolvendo estudantes, professores, funcionários, administração e os pais dos estudantes.
- **Parceria com a sociedade civil** – Parceiros voluntários, Lojas C&A, empresários e/ou empresas da região e/ou estado do RS.

6. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES - previsto para 1ºS/2000

A construção dessa etapa estava na dependência direta do interesse, possibilidades e disponibilidade dos administradores da Secretaria Municipal de Educação de Viamão/RS. Como ocorreu mudança de governo no ano de 2000, com substituição do secretário de educação, mudaram também as diretrizes da SME. As eleições e decorrentes trocas de administração provocaram freqüentes descontinuidades das políticas públicas, o que atingiu o andamento do projeto, sofrendo esta interrupção por deixar de ser prioridade da então administração.

ANEXO 1

PROJETO INTEGRADO *GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO DO CIDADÃO NO SÉCULO XXI*

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (PUCRS)

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO VIAMÃO/RS

PAUTA - REUNIÃO 11/08/1999

15h - considerações gerais

* Motivo 1º do meu interesse em estabelecer parceria com políticas e práticas públicas envolve questões de ordem:

- Global – internacional (Parceria Órgão internacional e Br.)
- Estado incentivando (Encontro UNISINOS – FAPERGS)
- Universidade amplia sua área de inserção

*A complexificação do social impõe à sua construção processos que se fundamentem na relação – rede, na Interdisciplinaridade, quebrando limites e fronteiras.

15h10min - minha trajetória profissional - pesquisa e ensino- tem apontado para as questões de administração, de gestão das práticas sociais: escolares e não escolares, quanto aos aspectos relacionados com a formação do cidadão trabalhador, e os inúmeros obstáculos que tais processos vêm enfrentando para o desenvolvimento das principais competências que vêm sendo demandadas na atualidade.

Isso conduziu-me à formulação da seguinte hipótese, que é central nas pesquisas que estou desenvolvendo desde o 2.º semestre/98:

A gestão de práticas sociais pode se constituir em um vetor capaz de instigar ou obstruir processos inovadores voltados à formação de competências, exigidos pelo contexto atual

APOIOS INSTITUCIONAIS

*** Projeto “*Gestão Estratégica de Competências*”

- CNPq / FAPERGS

*** A equipe da linha de pesquisa F&T&I e PPGraduação

15h20min – A receptividade da Secretaria de Educação

Espaço à parceria, ao intercâmbio com Universidades

Apresento minha proposta para ser apreciada e mesmo alterada pela EQUIPE ligada ao Órgão SEC

15h30min - PRINCÍPIO / POSTURA

- propor e instaurar novas alternativas
- agregar valor ao espaço escolar e demais práticas sociais que dêem conta de uma formação integral, com qualidade de vida
- romper com o processo de geração espontânea, no tocante à gestão relacionada com as práticas de formação do cidadão:
 - a) instrumentar a “vontade política”;

b) desenvolver o processo de formação com custos, riscos e resultados previstos, calculados, monitorados e devidamente instruídos, pela sua dinâmica e contexto social que o constitui, com o apoio do que há de mais avançado sobre e para o melhor desenvolvimento de tais processos.

AS ETAPAS do PROJETO no tempo

--- Os INDICADORES

NOTA: Gestor Estratégico de Competências “é uma nova função dentro de empresas americanas. Trata-se de um executivo responsável pela gestão do conhecimento”.

15h45min – Comentários sobre a Proposta

- forma de encaminhamento da proposta
- encerramento

ANEXO 2

POSSÍVEIS ETAPAS DA PESQUISA PROPOSTA

Gestão estratégica de competências (GEC)

1ª ETAPA - Agosto* (dia 26) e setembro/99 (dias 02, 16, 23, 30)

- Diagnosticar as unidades da amostra selecionada, a partir de indicadores relacionados com **GEC**;
- Relatório com resultados obtidos com o levantamento feito.

2ª ETAPA - Outubro/99^

- Proposta com modalidades para implementação da **GEC**.

3ª ETAPA - Novembro/99^

- Construção conjunta do planejamento visando a implementação da *Gestão Estratégica de Competências* - **GEC**.

4ª ETAPA - a partir de Dezembro/99^

- Acompanhar e/ou implementar a **GEC**, de acordo com as prioridades definidas pelo diagnóstico realizado e o planejamento construído com o Órgão e seus representantes.

* Em combinação com a direção da SME/Viamão, o levantamento de dados junto às unidades da amostra definida ocorrerá preferencialmente às 5ª feiras, turno da manhã.

^ Complementação de dados, se necessário, será combinado antecipadamente com a equipe da SME, de preferência, às 5ª feiras, turno manhã.

^Cronograma de atividades do planejamento a ser definido conforme as disponibilidades da equipe da SME/Viamão e pesquisadores/PUCRS, que podem continuar dispondo das 5ª feiras, independentemente de turno.

^ Planejamento e cronograma de atividades de acordo com as necessidades e interesses da SME/Viamão/RS.

ANEXO 3

PROJETO GEC - *Julietta Beatriz Ramos Desaulniers* (PUCRS) SECRETARIA DA EDUCAÇÃO - VIAMÃO/RS 23/09/1999

1. PLANEJAMENTO

1.1 SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

METAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS (ações no tempo)	RECURSOS (material. e hum.)	RESULTADOS (esperado)
-				

1.2 ESCOLA

METAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS (ações no tempo)		RESULTADOS (esperado)
-				

2. GRAU DE INFORMAÇÃO SOBRE:

2.1 PROFESSORES (últimos cinco (5) anos)

Dados de identificação		Domínio língua estr.	
Endereço completo		Conhec. Informática	
Titulação e área		Ativ. Inter. Exercer	
Cursos assistidos		Curso inter. realizar	
Cursos ministrados		Exerce outra ativ.	
Assessorias prest.		N.º de anos trabalh.	
Particip. Evento área		Domínio língua estr.	
Apres. trab. Evento		Conhec. Informática	
Cargos exercidos		Ativ. Inter. Exercer	
Funções desempenhadas			
Publicação			

2.2 ESTUDANTES X COMUNIDADE

- Dados gerais		Perfil da clientela:	
-Tipo de necessidades:		... por faixa etária	
... educacional		... total habitantes	
... alimentar		... Grau de instrução	
... habitacional		... Pop. Ativa	
... transporte		... Por grau de instr.	
... recreativa		... Por ativ. Profiss.	
... segurança pública		... Por sexo	
... vestuário		... N.º desemprego	
... saúde		Perfil da clientela:	
		... por faixa etária	
		... total habitantes	

Indicar a opção que melhor traduz a avaliação referente às habilidades listadas para cada um dos tipos de competência, conforme a escala abaixo, considerando a escola em análise:

5	4	3	2	1
Excelente	Muito Bom	Bom	Razoável	Péssimo

COMPETÊNCIAS					
1. COGNITIVAS					
2. ORGANIZACIONAIS					
3. RELACIONAIS					
4. SOCIAIS					
5. COMPORTAMENTAIS					
6. TÉCNICAS					

3. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS ATRAVÉS DA:

DIFUSÃO	Jan. / mar.	abr. / jun.	jul. / set.	out. / dez.

DISTRIBUIÇÃO	jan. / mar.	abr. / jun.	jul. / set.	out. / dez.

ALOCAÇÃO	jan. / mar.	abr. / jun.	jul. / set.	out. / dez.

CIRCULAÇÃO	jan. / mar.	abr. / jun.	jul. / set.	out. / dez.

4. TIPOS DE INCENTIVOS À:

4.1 Atualização das competências estratégicas

	MARÇO	ABRIL	MAIO
- liberação de horas/trabalho			
- pagamento de cursos			
- pontuação na carreira			
- menção destacada			

4.2 Aquisição de competências estratégicas

	MARÇO	ABRIL	MAIO
- licença remunerada			
- redução horas/trabalho			
- liberação horas/trabalho			
- pagamento de cursos			
- pontuação na carreira			
- menção destacada			

5. AVALIAÇÃO CONTINUADA

Critério/Período	Mensal	Semestral	Anual
<i>Desempenho X Competências</i>			
<i>Competências X Resultados</i>			
<i>Resultados X Planejamento estratégico</i>			

6. PLANO DE FORMAÇÃO CONTINUADA

Critério/Período	Semestral	Anual
Por Área ou Disciplina		
Por Área X Competência		
Por Área X Competência X Planejamento Estratégico		

7. MODALIDADES IMPLEMENTAÇÃO X POSSÍVEIS PRODUTOS

INDICADOR	P R O D U T O	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1. Planejamento	Planejamento Estratégico * global * setorial			
2. Grau de Informação sobre	* <u>Banco Dados sobre:</u> . professores . alunos . projetos em andamento . parcerias - existente - potencial * <u>Levantamento</u> . interesses e necessidades - professores - clientela . propostas . auxílios . apoios			
4. Mapeamento de Competências (equipe)	* <u>Dossiê</u> (de cada professor) * <u>Quadro comparativo entre:</u> - metas do planejamento - competências exigidas do professor . a adquirir . a atualizar			
5. Difusão de saberes	* <u>Modalidades</u> -- curto prazo -- médio prazo			
6. Tipo incentivo	* identificar e propor algumas formas relacionadas com: reconhecimento, aumento do grau de satisfação, melhores condições trabalho			
7. Avaliação de competências	* Ficha de avaliação competência			
8. Plano de Formação continuada	* Proposta de plano, de acordo com: * necessidades de desenvolvimento das			

	competências estratégicas; *de uma sondagem de disponibilida-des: a) dos técnicos; b) de possíveis parceiros (Universida-des, Parceiros Voluntários, setores da sociedade civil).			
--	--	--	--	--

4.2 RICA EXPERIÊNCIA EM COSTA RICA – e as possibilidades da gestão estratégica de competências*

1. FORMALIZANDO UMA PARCERIA

San José, 28 de fevereiro de 2000.

Prezada Coordenadora,

Inicialmente, quero expressar meus sinceros agradecimentos pelo privilégio de ter sido aceita para participar da **Unidad de Voluntariado**, através de um dos projetos que está vinculado ao *Trabajo Comunal Universitario (TCU)*, na condição de voluntária estrangeira, junto à Universidad de Costa Rica (UCR), em San Jose/Costa Rica, durante o período de 23/01 a 28/02/2000.

Exponho, a seguir:

1. minhas motivações e propósitos relacionados com o trabalho voluntário na UCR, bem como minhas impressões referentes ao tempo vivido nessa Universidade;
2. algumas iniciativas que podem dinamizar ainda mais essa Unidade;
3. algumas considerações referentes ao *TCU*, igualmente, com o intuito de prestar minha retribuição à generosa acolhida desses dois setores da Universidade de Costa Rica (UCR), quanto às minhas necessidades e interesses, no que tange à produção do social;
4. e, para finalizar, menciono possíveis formas para dar continuidade aos contatos iniciados nesse empreendimento, em que a *Unidad de Voluntariado* e o *TCU* estão associados.

2. MINHA INSERÇÃO NA UNIVERSIDADE DE COSTA RICA – UCR

2.1 Motivações e propósitos

O ritmo veloz das mudanças, decorrente do aprimoramento acentuado da tecnologia, exige do profissional uma postura flexível e aberta ao novo, ao inusitado, sem desconsiderar a teia complexa de relações que constitui todo fenômeno social em que ele está inserido ou venha a se inserir.

Com essa disposição, desde há alguns anos, venho realizando estágios e treinamentos de curta duração (um a dois meses, por ano), em várias universidades e centros de pesquisa, em especial, na Europa (França, Espanha, Bélgica, Portugal) e no Canadá.

Após uma avaliação do meu perfil profissional, concluí que estavam muito insuficientes meus conhecimentos e experiências comparados à vida acadêmica de países da América Central, bem como as minhas competências relativas à língua espanhola, especialmente as habilidades necessárias à comunicação oral.

Face a tais constatações, ocorreu-me a idéia de participar de um Programa de Voluntariado, já que esse fenômeno social emergente é um dos

* Relatório encaminhado à coordenação da *Unidad de Voluntariado* – Universidad de Costa Rica (UCR), San Jose/Costa Rica, em 28/02/2000

objetos de investigação da REDE de Pesquisa FTO (*Formação, Trabalho, Organização*), constituído por pesquisadores e jovens pesquisadores (graduandos, mestrandos e doutorandos).

Em seguida, comecei a *navegar* pela *internet*, privilegiando *sites* de universidades centro-americanas. Quando me deparei com o da *Unidad de Voluntariado*, da Universidad de Costa Rica, optei imediatamente por tal Programa, por apresentar uma estrutura e um formato bastante claros ao indicar o caminho que um voluntário deve seguir, caso tenha interesse em vincular-se a ele.

Desde o final do mês de agosto/99, quando encaminhei minha inscrição ao Programa, até a minha chegada em Costa Rica, 23/01/2000, contei com todo o apoio e interesse da coordenação da referida Unidade Profa. Olga, por comunicação virtual, o qual se fortaleceu, pela interação presencial, após minha chegada na UCR.

2.2 Impressões

Transcorridos mais de um mês em contato diário com a organização e a dinâmica interna de setores dessa Universidade ou através do meu trabalho com equipes interdisciplinares de estudantes junto às comunidades, continuava a me deparar com novas idéias, projetos e iniciativas. Tudo isso confirmava o seu caráter inovador e bastante sintonizado com as demandas da atualidade.

Observei esse caráter inovador, em especial, no que diz respeito à formação universitária que propõe uma nova *forma* de *formar*, capaz de assegurar ao estudante um conjunto de condições e habilidades que lhe permite interagir e atuar, como cidadão e profissional, devidamente engajado com as necessidades e demandas sociais do seu tempo - século XXI -, a partir da sua realidade local, articulando-a à realidade nacional e global. Ou seja, a partir de uma visão *glocal*.

Como demonstração dessa perspectiva que orienta a UCR, parece-me ser suficiente mencionar o que a *Unidad de Voluntariado*, de acordo com o INFORME DE LABORES DE 1999, aponta como a sua **Missão**:

*rescatar el ocio de los estudiantes involucrándolos de forma voluntaria, flexible y de manera expedita, en proyectos que estimulen la solidaridad humana y su desarrollo personal. E, como seu **Propósito**, visa Brindarle al estudiante durante su permanencia en la Universidad, la oportunidad de canalizar su tiempo libre hacia nuevas opciones que le permitan comprender la realidad, protagonizar su propia biografía y manifestar su potencialidad creadora.*

A concepção atribuída a *Trabajo Comunal Universitario*, que envolve a todos os estudantes da UCR, por um total de 300 horas, requisito indispensável para obtenção do título de graduação universitária, explícita, com muita clareza, o engajamento social da referida universidade. Consta, no regimento da Vicerrectoria de Acción Social (p. 31), que *Trabajo Comunal*:

- Es la actividad interdisciplinaria realizada por la Universidad de Costa Rica por medio de sus estudiantes y profesores, en vinculación dinámica y crítica con las comunidades de

menos recursos para contribuir con la superación de los problemas concretos de éstas y de la sociedad costarricense en general.

- Responde a un deseo de la Universidad de Costa Rica por ligar la docencia, la investigación y la acción social, en la búsqueda de la formación de profesionales con una visión global de los diferentes problemas del país y conscientes de su responsabilidad como tales.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO COMUNAL UNIVERSITARIO - TCU

Essa iniciativa da UCR, com quase três décadas de existência, sem dúvida foi pioneira quando instaurada e, pelo que me consta, continua sendo pioneira, pelo menos no âmbito das universidades do continente americano.

Por isso, sou muitíssimo agradecida pela oportunidade que me foi concedida, para participar de um dos projetos ligados ao *TCU*, com início em janeiro/2000, sob a coordenação da profa. Marta Picado (Facultad de Trabajo Social - UCR), intitulado *Fortalecimiento de la identidad comunitaria y organización para la atención de la salud integral y la gestión local del riesgo*.

Velocidade é o termo síntese do *status* espaço-temporal do conhecimento, tanto para aprender como para esquecer. Tal ritmo impõe-se tanto para acessar informações, interagir com elas, quanto para superá-las com outras inovações.

Nesse contexto, a existência de *Trabajo Comunal Universitario* (TCU) é vital para a Universidad Costa Rica (UCR), bem como para qualquer universidade, uma vez que possibilita a produção do conhecimento, senão em *tempo real*, pelo menos em *tempo atual*, ao colocar à prova, de maneira continuada e sistemática, práticas e saberes produzidos que distinguem a formação do conjunto de agentes sociais que atuam e interagem no meio acadêmico. Desse modo, o *TCU* tende a viabilizar uma maior sintonia da UCR com o real, permitindo-lhe assim que exerça sua função social com maior eficácia.

É consenso que o mundo acadêmico tende a funcionar em um ritmo mais lento que outros setores sociais, por inúmeras razões que não cabe aqui mencioná-las, distanciando-o das necessidades, demandas e interesses mais significativos da realidade social. Por isso, é fundamental que toda organização universitária esteja sempre alerta frente a tal problema, lançando mão de estratégias que garantam o tensionamento constante de sua estrutura, pela dinâmica da atualidade que constitui a produção da sociedade como um todo. Parece-me, pelo que pude acompanhar nesses meses de janeiro e fevereiro/2000, que esse é o papel que o *TCU* vem desempenhando junto à UCR.

Exponho, a seguir, algumas iniciativas que podem otimizar tal papel do *TCU*, apoiando-me em estudos e pesquisas que analisam os principais pressupostos epistemológicos que constituem o processo de produção social, nessa virada de século.

4. DINAMIZANDO A UNIDAD DE VOLUNTARIADO DA UCR - modalidades de gestão estratégica de competências

Na condição de voluntária na UCR, tenho igualmente o compromisso de me envolver e responsabilizar-me por sua melhoria, qualidade e sustentabilidade. Por isso, exponho um conjunto de iniciativas associadas a modalidades vinculadas à gestão estratégica de competências, a partir de minhas observações durante o tempo de minha atuação na referida organização, listadas a seguir:

- **folder** com linguagem jornalística, para ser divulgado por meio convencional (distribuição direta ou por correio) e pela *internet*, na própria página reservada à referida Unidade, no *site* da UCR;
- **banco de endereços** de pessoas físicas e jurídicas, que sejam em potencial ou efetivamente interessadas, ou já se encontrem associadas a esse empreendimento, para agilizar a comunicação da Unidade com todo o público com o qual é importante manter uma interação mais direta;
- **banco de endereços** contendo os principais *sites* ligados a Trabalho Voluntário, para que a Unidade constitua-se gradualmente uma referência internacional, no tocante a esse fenômeno social;
- **diferentes formas de socialização dos resultados, através de:**
 - **boletim informativo**, com periodicidade semestral ou quadrimestral alimentado, montado e editado pelos próprios voluntários vinculados à Unidade;
 - **eventos periódicos** (palestra, conferência, simpósio, mesa-redonda, painel, etc.), com duração de um ou dois dias, para a Unidade expor à comunidade acadêmica e à sociedade costarricense, o trabalho que vem sendo desenvolvido e os seus futuros projetos;
 - **coletânea** com artigos produzidos pelos próprios voluntários que atuam ou atuaram na Unidade, avaliados por um comitê editorial, para se assegurar o rigor científico indispensável a tal tipo de publicação;
 - **exposição** dos resultados da unidade em eventos científicos, ligados a essa área e, também, para toda e qualquer organização que tenha interesse por esse tipo de iniciativa;
 - **matérias, reportagens como uma veiculação regular** nos meios de comunicação da UCR (periódico, rádio e canal de TV) e, de maneira intermitente, nos veículos de comunicação social, disseminados pela sociedade costarricense;
 - **propaganda dirigida** - via convencional e pela *internet* - a universidades que disponham de conhecimentos e profissionais que podem fortalecer a dinâmica da UCR, e/ou preencher alguma lacuna que deve ser suprida o mais rápido possível, indicando a contrapartida da UCR (alojamento e curso intensivo de espanhol);
 - **plano de trabalho a voluntário estrangeiro e/ou nacional** (não vinculado à UCR) 1) a partir do seu *curriculum vitae*, seus interesses e das principais necessidades apresentadas pelos projetos que UCR tem em oferta; 2) ou, um plano apresentado pelo próprio voluntário, o qual será submetido à aprovação da Unidade ou por outro órgão da própria Universidade, por ela indicado; 3) ou, resultante de uma conjugação do que se aponta nos itens 1 e 2;

- **Relatório Final**, sobre as atividades realizadas pelo voluntário estrangeiro e/ou nacional, com propostas visando a continuidade do processo no qual esteve engajado como voluntário, indicando também a forma como ele pretende continuar engajado em tal trabalho. Preferencialmente, que apresente o referido relatório, em forma de artigo, para ser avaliado como uma possível produção a ser publicada em alguns dos veículos de divulgação, ligados a *Unidad de Voluntariado*.

As estratégias

Em busca de uma sintonia ainda mais afinada com o *tempo real*, que se produz através dos fundamentos de um novo paradigma, **como o TCU** pode gestionar e incorporar tais pressupostos com mais amplitude e abrangência, já que em era de *incerteza* tudo o que for relegado à *geração espontânea* tende a entrar em crise, senão fracassar ou mesmo perecer? Nessa perspectiva, é importante a implementação de algumas modalidades de gestão estratégica de competência ao TCU:

- **oficinas** com estudantes e professores para instaurar o conjunto de competências e habilidades indispensáveis para o profissional ser bem-sucedido, entendendo aqui a realização mais profunda de sua condição humana, que lhe permite integrar-se efetivamente em um processo de *hominização* (Pierre Lévy). Vale assinalar que tal dinâmica supõe rupturas no conjunto de representações, da organização e de seus integrantes (administração, professores, estudantes), que auxiliam a minimizar os possíveis obstáculos à apropriação de novos códigos exigidos pela atualidade.
- **Competências e habilidades** importantes a serem incorporadas por profissionais e/ou futuros profissionais, sem mencionar as habilidades exclusivamente técnicas, visto que estão sendo pressupostas, destacam-se:
 - *habilidades cognitivas* - aprender a pensar estrategicamente; responder criativamente a situações novas; apropriar-se da velocidade que caracteriza a era digital, superando assim os fundamentos que sustentam os códigos das eras oral e escrita;
 - *habilidades organizacionais* - estabelecer métodos próprios de planejamento; gerenciar seu próprio tempo; manipular programas e ferramentas da informática, por materializarem a epistemologia do *tempo real*; incorporar representações e práticas que expressam e se constroem através dos fundamentos da *complexidade, auto-organização, digitalidade, virtualidade e hipertextualidade* ;
 - *habilidades relacionais* - comunicar-se de forma grupal e inter-grupal priorizando, cada vez mais, a comunicação estimulada pelos meios visuais, pela imagem; estabelecer parcerias, intercâmbios e, desse modo, assegurar uma interação em redes;
 - *habilidades sociais* - transferir conhecimentos entre suas várias áreas de atuação; dispor de uma visão *glocal* (Edgar Morin), que privilegia os interesses, demandas e necessidades locais, a partir de uma visão global;
 - *habilidades comportamentais* - espírito de iniciativa; atenção seletiva; motivação instigada pelo comprometimento consigo mesmo e com o grupo; curiosidade e criatividade; abertura a mudanças.

- **veículos de socialização e divulgação**, para assegurar o interesse em torno dessa iniciativa (ver alguns dos veículos sugeridos anteriormente, para a *Unidad de Voluntariado*);

- **plano de trabalho**, montado com ou para o voluntário estrangeiro e/ou de nacional (não vinculado à UCR), com metas e resultados bem definidos, para se assegurar um desempenho, devidamente engajado e responsável, distinguindo-se por seu cunho profissional, o qual se opõe ao voluntarismo e/ou ao assistencialismo. Assim, então, pode-se obter o máximo proveito do capital disponibilizado ao TCU - o capital intelectual do voluntário estrangeiro e/ou nacional -, que hoje tem um valor inestimável e, por ser tão precioso pelo seu alto custo, é um capital muitíssimo cobiçado, o qual tem que se explorar/utilizado/investido ao máximo possível, quando ele está acessível.

Estou informada de que sou a primeira professora universitária, com doutorado, a integrar-se como voluntária estrangeira no TCU. Por isso, minha participação como a primeira experiência pode contribuir para a continuidade dessa prática. Nessa perspectiva, utilizei indicadores de gestão estratégica de competências para tensionar minha atividade, com o intuito de destacar as possibilidades do TCU ampliar os meios de aproveitar o projeto de *Unidad de Voluntariado*, a partir do capital intelectual disponibilizado através dos voluntários estrangeiros e/ou de nacional.

5. VISANDO A CONTINUIDADE DO INTERCÂMBIO

Atualmente, são inúmeras as mediações tecnológicas que temos à nossa disposição, o que facilita enormemente a conexão entre interesses e pessoas. Interessada em lançar mão de tais mediações para fortalecer nossos vínculos, quero expressar aqui a minha disposição em manter-me em contato com ambos os empreendimentos - *Unidad de Voluntariado* e TCU -, bem como com o corpo docente e estudantes das Unidades e Faculdades que estiveram representadas nessa etapa do desenvolvimento do projeto, do qual me empenhei em participar.

Parece-me oportuno que esse Informe seja encaminhado por V.Sa., à Vicerrectoria de Acción Social e demais instâncias da UCR, no caso de lhe parecer uma providência necessária e/ou oportuna.

Sendo o que tenho para expor no momento, quero, mais uma vez, registrar meus sinceros agradecimentos aos representantes da UCR, em especial à V. Sa. que me prestou um apoio incondicional nessa minha estada em Costa Rica.

CORDIAIS SAUDAÇÕES.

JULIETA BEATRIZ RAMOS DESAULNIERS

Professora e Pesquisadora
Doutora em Ciências Humanas - Educação
Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS)
E-mail: julieta@puhrs.br
Tel.: XX.51.3320.35.55
Fax: XX.51.3320.36.02

4.3 INTERCÂMBIO: Sociedade Colombiana de Pedagogia* (SOCOLPE)

1. ALGUMAS RAZÕES DO INTERCÂMBIO: mediações com o Projeto Integrado Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI

Conforme Gaston Bachelard “apenas aquilo que tem razões para recomeçar” permanece no tempo e sua construção baseia-se em esforços rítmicos. Do seu ponto de vista, é “impossível não reconhecer a necessidade de fundamentar a vida complexa numa pluralidade de durações que não têm nem o mesmo ritmo, nem a mesma solidez de encadeamento, nem o mesmo poder de continuidade”⁷¹.

Nessa perspectiva, atividades de *interesse*⁷² comum vêm garantindo as relações de intercâmbio com Carlos Ernesto Noguera⁷³, desde 1996, em especial:

- projeto integrado *Textos escolares e não escolares ibero-americanos*, envolvendo pesquisadores de vários países ibero-americanos, incluindo a Colômbia - representada por alguns pesquisadores, dentre eles, Carlos Ernesto Noguera -, e o Brasil representado por mim, juntamente com outros brasileiros;
- participação, como palestrante convidada, de evento internacional promovido pelo *Instituto para la Investigación y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)*, Bogotá/Colômbia, em novembro/1997;
- publicação de um número temático da revista *Veritas*, PA: EDIPUCRS, v.43, dez/98, reunindo resultados das investigações em andamento, relacionadas com o projeto integrado *Textos escolares e não escolares ibero-americanos*, onde consta artigo de Noguera;
- projetos de *formação continuada*, desenvolvidos pela Sociedad Colombiana de Pedagogia (**SOCOLPE**), desde 1996, junto a professores da rede municipal de ensino, de Bogotá/Colômbia, que apresentam inúmeras possibilidades de articulação com a proposta do projeto integrado *Gestão estratégica de competências e formação do cidadão do século XXI*. Por isso, o intercâmbio com essa organização, mediada por Noguera - um de seus integrantes fundadores -, pode ampliar e aprofundar significativamente as dimensões e os propósitos do referido projeto, considerando os inúmeros saberes já conquistados por tal Organização, a partir da instauração de práticas pedagógicas inovadoras, voltadas à formação de professores.

Esse conjunto de condições concorreu para se propor e organizar uma missão de pesquisador-visitante, no âmbito do Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências e formação do cidadão* (PIGEC), no período de março a maio/2000.

* Texto elaborado no 2º. semestre / 2002.

⁷¹ In BACHELARD, Gaston. *Dialética da duração*. SP: Ática, 1988, p. 7.

⁷² *Interesse - illusio*, investimento ou *libido* -, refere-se aqui “à instauração da crença quanto ao valor das ações e iniciativas de um dado campo social – no caso o campo científico – e é, simultaneamente, condição de seu funcionamento, na medida que é isso que estimula as pessoas, o que as faz concorrer, rivalizar, lutar, e o produto do seu funcionamento”. Resulta, então, “de uma determinada categoria de condições sociais”. In BOURDIEU, Pierre. *Coisas ditas*. SP: Brasiliense, 1990, p.127.

⁷³ Diretor da *Sociedad Colombiana de Pedagogia* (SOCOLPE), Bogotá/Colômbia.

2. ANTES DO PERÍODO DO INTERCÂMBIO: iniciativas voltadas à chegada do convidado

Permanece no tempo o intercâmbio com Noguera, realizado presencial e virtualmente porque, até o momento, encontramos as razões para tal dinâmica.

Um dos eventos organizados pela SOCOLPE, ocorrido no mês de março/2000, previa minha participação como palestrante convidada, incluindo também vários outros contatos com agentes e organizações desse país. Todavia, por motivos alheios à nossa vontade, não me foi possível participar de tais iniciativas. Vale observar que a *virtualidade* desse intercâmbio, possibilitou novas relações, no sentido de intensificá-lo, concretizando-se através de um conjunto de iniciativas, expostas a seguir, visando a preparação da vinda do convidado a Porto Alegre/RS:

- **carta convite**, enviada a Noguera, em 29/03/00, expondo nosso *interesse* em contar com sua presença, durante o mês de maio/00, para interagir com as diversas iniciativas desenvolvidas no âmbito da REDE de Pesquisa FTO (*Formação & Trabalho & Organização*);
- **agenda de atividades** proposta ao convidado, onde se especifica os vários contatos que lhe podem interessar – todos com confirmação prévia -, bem como organismos ligados a práticas sociais que se vinculam a questões de seu *interesse* direto, como: orçamento participativo, secretarias de educação, escolas de ensino fundamental, programas de Pós-Graduação em Educação, etc.;
- **cronograma** onde está especificado o dia, o turno e o tipo de atividade e/ou de agente social com quem irá se encontrar, durante o período de permanência em PA/RS.

3. DURANTE O INTERCÂMBIO: novos contatos e possíveis impactos

Ao introduzir esse item, é oportuno fazer "uma diferença capital entre o *possível* e o *virtual*. O *possível* é totalmente constituído, mas permanece no limbo. O *possível* se realiza sem que nada mude em sua determinação ou em sua natureza. É um real "fantasmagórico", latente. O *possível* é exatamente como o real: falta-lhe apenas a existência".

Parece-me que foi isso o que aconteceu nesse tempo vivido, em especial, na relação dos membros integrantes da REDE de Pesquisa FTO com o pesquisador visitante, em diversos espaços e práticas⁷⁴. Tais experiências, todas repletas de inúmeros *possíveis*, oportunizaram novas descobertas, instaurando também *problemáticas*⁷⁵ relacionadas aos propósitos que moviam esse intercâmbio: a formação de pesquisadores tensionada com e pela formação de jovens pesquisadores, tendo como principal meta a incorporação, pelos envolvidos em tal projeto, das disposições gerais⁷⁶ associadas ao *habitus*

⁷⁴ A realização de um *possível* não é uma criação, no pleno sentido do termo, porque a criação implica também a produção inovadora de uma idéia ou de uma forma. Então, a diferença entre *possível* e real é puramente lógica. IN LÉVY, Pierre, *Qu'est-ce que le virtuel?* Paris: Éditions la Découverte, 1995, p. 14.

⁷⁵ Essa questão será mais detalhada no item 5 – "Virtualizações associadas ao intercâmbio".

⁷⁶ Disposições gerais estruturadas e estruturantes, que constituem o *habitus* construído socialmente, que se adquire pela prática sendo constantemente orientado pelas funções práticas. IN BOURDIEU, Pierre. Réponses – pour une anthropologie réflexive. Paris: Seuil, 1992, p. 97.

científico que, por sua vez, baseiam-se nos pressupostos referentes ao processo de instauração de competências.

Nessa dinâmica, foram se estabelecendo e sendo instigadas novas parcerias construídas em torno de projetos, de *interesse* comum às partes envolvidas no intercâmbio. Sem dúvida, todo esse movimento foi constituído de encontros/desencontros, de inesperados que passaram a interrogar as prévias certezas de novas práticas que autorizaram/desautorizaram o que se vinha, até então, praticando como verdades 'verdadeiras' seguidas no cotidiano de nossas intervenções.

Enfim, as 'ressonâncias'⁷⁷ decorrentes desse tempo do intercâmbio – de 30/04 a 20/05 -, podem se estender não só no curto prazo. Os *espaços de possibilidades* instaurados nesse período dispõem de potencial suficiente para produzir rupturas nas disposições gerais dos envolvidos nesse processo, no médio prazo. Por isso, podem instaurar avanços significativos ao conjunto de práticas desencadeadas, tanto no âmbito da referida REDE de Pesquisa FTO - pelos e com seus integrantes -, quanto nos empreendimentos em que o convidado atuou, inclusive, em posição estratégica na condição de diretor executivo de uma organização não-governamental colombiana - SOCOLPE.

4. POSSIBILIDADES ASSOCIADAS AO INTERCÂMBIO: projetos e parcerias

O quadro exposto abaixo aponta os desdobramentos decorrentes dos inúmeros contatos oportunizados ao visitante durante o período do intercâmbio, previstos no cronograma e, sempre que possível, adaptando-se aos *interesses* e necessidades do convidado. Destaca-se, especialmente, aspectos em relação à:

- 1) instituição que o acolheu – a **PUCRS**;
- 2) organização que lhe propiciou contatos de forma mais articulada - REDE de Pesquisa FTO (*Formação, Trabalho, Organização*), onde se desenvolvem vários projetos referentes a tais questões, de caráter interinstitucional e interdisciplinar, envolvendo instituições acadêmicas e sociedade civil a partir de uma perspectiva *global*, visando a constituição de uma **rede** que articula interesses desde o nível local, até o nacional e internacional. Dentre os projetos que se estruturam nessa perspectiva, destaca-se o referido projeto integrado em que se insere a missão de trabalho do prof^o. Nogueira;
- 3) *possíveis* parcerias, a partir dos contatos feitos no tempo do intercâmbio em Porto Alegre e em outras localidades do estado do Rio Grande do Sul (RS).

⁷⁷ Aproprio-me, aqui, dessa expressão, utilizada primeiramente por Nogueira em um de seus comentários sobre sensações e vivências que experimentava durante sua estadia em Porto Alegre. Nessa mesma oportunidade, enfatizou que os possíveis impactos decorrentes dos novos contatos estabelecidos nesse tempo iriam, com certeza, manifestar-se de forma ampla e extensiva similar ao efeito produzido na água, quando nela se lança algum objeto.

5.VIRTUALIZAÇÕES ASSOCIADAS AO INTERCÂMBIO: criação de redes ampliando a inteligência coletiva

Valho-me de idéias de Pierre Lévy, que exponho, a seguir, alguns elementos referentes à digitalidade e virtualização para comentar a agenda de trabalho definida em torno do intercâmbio com o pesquisador-visitante.

5.1 A teoria

... “Virtual é o que existe em potência e não em ato”. ... “Com todo rigor filosófico, o virtual não se opõe ao real, mas ao atual: virtualidade e atualidade são somente duas maneiras de ser diferentes”.⁷⁸ ... “É necessário introduzir uma diferença capital entre o *possível* e o *virtual*. Contrariamente ao *possível*, estático e já constituído, o *virtual* é como a complexa problemática, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um evento, um objeto não importa qual identidade, e demanda um processo de resolução: a atualização”.⁷⁹ ... “a atualização aparece como a solução de um problema, uma solução que não está contida, de antemão, no enunciado”.⁸⁰

... “A virtualização pode se definir como o movimento inverso da atualização. A virtualização consiste em uma passagem do atual ao virtual, em uma “elevação à potência” da identidade considerada. A virtualização não é uma desrealização (a transformação de uma realidade em um conjunto de possibilidades), mas uma mutação de identidade, um deslocamento do centro de gravidade ontológico do objeto considerado: em lugar de se definir, principalmente, por sua atualidade (uma “solução”), a identidade encontra a partir de agora sua consistência essencial em um campo problemático. Virtualizar uma entidade qualquer consiste em descobrir uma questão geral à qual ela se reporta, a fazer mudar a identidade na direção dessa interrogação e a definir a atualidade de partida como resposta a uma questão particular”. ... “A virtualização de uma empresa consiste notadamente em fazer as coordenadas espaços-temporais do trabalho, a partir de um problema sempre colocado ao invés de uma solução estável”.⁸¹

... Virtualização deve ser entendida como “dinâmica”.⁸²

... “A atualização vai de um problema a uma solução. A virtualização passa de uma solução a um (outro) problema”. ... “a virtualização fluidifica as distinções instituídas, aumenta os graus de liberdade, aprofunda um vazio motor. Se a virtualização é a passagem de uma realidade a um conjunto de possibilidades, ela é desrealizante”. ... “A virtualização é um dos principais vetores da criação da realidade”.⁸³

... “Quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação, virtualizam-se, eles se colocam “fora de lá”, eles se desterritorializam”.⁸⁴ A virtualização constitui-se de uma “pluralidade de tempos e de espaços”. ... “cada forma de vida inventa seu mundo”. ... “A invenção de novas velocidades é o primeiro grau de virtualização”.⁸⁵

⁷⁸ LÉVY, Pierre, *Qu'est-ce qu le virtuel?* Paris: Éditions la Découverte, 1995, p. 13.

⁷⁹ LÉVY, op. cit., p. 14 (1995).

⁸⁰ LÉVY, op. cit., p. 15 (1995).

⁸¹ LÉVY, op. cit., p. 16 (1995).

⁸² LÉVY, op. cit., p. 15 (1995).

⁸³ LÉVY, op. cit., p. 16, 17 (1995).

⁸⁴ LÉVY, op. cit., p. 18 (1995).

⁸⁵ LÉVY, op. cit., p. 20, 21 (1995).

... Outra dimensão da virtualização “é a passagem do interior para o exterior e do exterior para o interior”. ... “Os lugares e os tempos se misturam. As fronteiras nítidas dão lugar a uma fractalização das repartições”⁸⁶.

5.2 As virtualizações

Procurou-se estabelecer uma agenda de trabalho que contemplava os principais *interesses* e necessidades das organizações envolvidas mais diretamente no período de permanência do pesquisador e professor-visitante, capaz de incorporar, no entanto, as principais dimensões da virtualização. O ponto de referência na construção de tal agenda foram os empreendimentos da SOCOLPE, com destaque aos propósitos do projeto integrado (**GEC**), incluindo:

- construção de modalidades de práticas pedagógicas, a partir do paradigma da era digital;
- construção de modalidades de práticas de *gestão estratégica* voltada à formação de competências junto ao cidadão do século XXI, iniciando esse processo de implementação, nas próprias organizações em que atuamos: REDE de Pesquisa FTO e SOCOLPE;
- definição do cronograma para socializar/divulgar/problematizar os contatos e os impactos decorrentes desse intercâmbio, lançando-se mão dos múltiplos meios existentes para esse fim;
- seleção de eventos importantes a serem assistidos, acompanhados e/ou planejados em comum, presencial ou virtualmente, no período da respectiva missão;
- criação de um *site* e/ou incrementar as páginas *www* já existentes, em nome de cada uma das organizações, que se proponham como um espaço virtual de formação continuada, oferecendo produtos e serviços associados às metas e propósitos dessas organizações. Nesse sentido, o propósito é instaurar rupturas nas práticas pedagógicas voltadas à **formação do cidadão do século XXI**. E, isso, será agilizado significativamente quando os formandos interagirem, cada vez mais, com as ferramentas da informática, já que são esses os meios que contém e medeiam as disposições gerais exigidas pelo mundo que se constrói pela digitalidade;
- montagem de banco de dados visando recuperar, objetivar e projetar a memória coletiva com base, não na *ciência feita*, centrando-se então na *ciência que se faz*. Assim, dispõe-se dos elementos que se constituem fonte e subsídio para se mensurar as efervescências sociais mais representativas, exercendo a função de um ‘termômetro’ das demandas sociais mais prementes, urgentes, emergentes a se constituírem os objetos privilegiados de nossas investigações.

⁸⁶ LÉVY, op. cit., p. 22 (1995).

5. II JORNADA DA REDE DE PESQUISA FTO & PARCERIAS & PIGEC

1. INTRODUÇÃO

A II Jornada da Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização) realizou-se no dia 30 de agosto de 2002, no *Campus Central* da PUCRS. O objetivo desta II Jornada foi o lançamento do Projeto Integrado *Gestão Estratégica de Competências e Formação do Cidadão do Século XXI* (PIGEC) – Plano Sul – CNPq/FAPERGS, vinculado à Rede FTO.

A idéia de lançar o PIGEC na II Jornada surgiu quando a equipe planejava a escolha de unidades de pesquisa. Optou-se como princípio de seleção a adesão, isto é, ao invés de se definir *a priori* as unidades de pesquisa, apresentou-se o referido projeto de pesquisa a organizações, em busca de parcerias. Nessa perspectiva, a II Jornada constituía uma forma interessante de se atingir tal objetivo.

O presente *dossier*, estruturado em três partes distintas, tal como o *dossier* da I Jornada, subdividido em *Antes*, *Durante* e *Depois*, apresenta as principais atividades que mobilizaram o grupo de pesquisadores integrados à Rede de Pesquisa FTO - do planejamento à sua realização e respectiva avaliação -, visando “criar novos elos e ampliar parcerias”. No mês de julho/02, a coordenadora da Rede de Pesquisa, Prof^a. Dr^a. Julieta Beatriz Ramos Desaulniers, apresentou um Plano de Ação, cronograma do planejamento dos trabalhos pertinentes à realização do evento, organizados em *Gerências*, a serem assumidos pelos integrantes da Rede FTO.

I – O “ANTES” – PLANO DE AÇÃO DAS GERÊNCIAS

A preparação da II Jornada “Criando elos, ampliando parcerias” foi organizada em GERÊNCIAS. Os responsáveis planejaram e organizaram as atividades de acordo com as demandas específicas de cada gerência. A supervisão de todo o planejamento foi assegurada por meio de reuniões periódicas, denominadas Reuniões-Balanço e nas reuniões do Agende-se, o encontro semanal que reúne presencialmente os integrantes da Rede de Pesquisa.

A seguir, a apresentação de cada gerência e em anexo o planejamento, a organização e os instrumentos utilizados no decorrer deste empreendimento – a II Jornada da Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização).

1. GERÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PIGEC

O objetivo dessa gerência foi o de coordenar a elaboração e o aprimoramento dos instrumentos utilizados na implementação do Projeto Integrado. Três instrumentos foram apresentados na Jornada: autodiagnóstico I, autodiagnóstico II e Banco de Capitais.

Autodiagnóstico I

Na preparação para a II Jornada, foi finalizada a elaboração do instrumento de adesão, autodiagnóstico I, e efetuada uma aplicação piloto a um grupo de 15 pessoas, do meio universitário. O instrumento foi se

adequando a partir dos comentários colhidos e foi aplicado aos participantes da II Jornada.

Autodiagnóstico II

Tendo em vista a necessidade de comunicar uma visão geral do Projeto, foi elaborada uma síntese do autodiagnóstico II, chamado “Processo de implementação”, apresentado aos participantes da Jornada.

Banco de Capitais

O Banco de capitais foi uma forma de visualizar e dispor aos parceiros do PIGEC os capitais intangíveis que a Rede de Pesquisa FTO dispõe. Fez-se um levantamento de temas para palestras, consultorias, assessorias e oficinas, cursos, sistematizados e apresentados em *folder*, constituindo-se assim um banco de capitais materializado a partir dos saberes dos próprios integrantes da Rede de Pesquisa.

2. GERÊNCIA PRODUTOS IMAGÉTICOS E BANCO DE REFERÊNCIAS

Essa gerência incumbiu-se de coordenar as dinâmicas de elaboração dos produtos imagéticos necessários à divulgação da II Jornada e de manutenção do Banco de Referências, que reúne todas as publicações, material bibliográfico e audiovisual da Rede de Pesquisa FTO. As principais tarefas da gerência foram:

- organizar a montagem de imagens para as apresentações no dia da Jornada;
- monitorar o recebimento dos equipamentos cedidos temporariamente pelo Centro de Eventos e Centro de Processamento de Dados da PUCRS;
- gerenciar a organização do espaço físico visando a adequação do ambiente aos objetivos da II Jornada.

3. GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

A atribuição dessa gerência centra-se na questão da identidade visual da II Jornada, responsabilizando-se pela criação de imagens para o evento. Como a comunicação perpassa diversas etapas de montagem de um evento (edição das informações, cuidado com a imagem e apoio ao processo de divulgação), o trabalho de busca dos ELOS entre esses aspectos, é sempre fundamental. Antes mesmo da Jornada, percebeu-se a dificuldade em lidar com os diversos tipos de comunicação solicitados, considerando o número significativo de demandas.

As **atividades** desenvolvidas pela gerência de comunicação, para que a Jornada alcançasse com sucesso os seus objetivos, seguiram um plano de ação, exposto a seguir:

- montagem de projeto de identidade visual (**anexo 3**);
- confecção de folder, cartaz, panfleto *fique ligado*, e página para impressão;
- divulgação virtual através do site www.criandoelos.hpg.com.br, do folder digital e do site www.redefto.hpg.com.br.

4. GERÊNCIA DE PATROCÍNIOS E APOIOS

A Gerência de Patrocínios coordenou a busca de apoio nas mais diferentes organizações, tanto empresas como instituições de ensino, para a realização da II Jornada. A primeira providência foi elaborar um plano de ação criando um cronograma das atividades relacionadas a tal gerência. A busca por apoios e patrocínios iniciou com a elaboração de um projeto e a preparação de pastas com material de divulgação do evento. A pasta continha, além do projeto, o folder e o cartaz da I Jornada.

Os contatos foram realizados por integrantes da Rede de Pesquisa FTO, que obtiveram o apoio de várias organizações e o patrocínio de uma empresa de previdência privada. Elaboramos uma lista de patrocínio e apoios.

Convites

Uma segunda atribuição da gerência foi a de coordenar a elaboração dos convites para a II Jornada. Os ofícios-convite foram redigidos de acordo com as especificidades do público convidado. Foram confeccionados onze tipos diferentes de ofício, organizados numa tabela e enviados a autoridades de Instituições de Ensino Superior (IES), pesquisadores, unidades de pesquisa, apoios e patrocinador, prefeitos e secretarias municipais de educação (**anexo 4**).

5. GERÊNCIA DE REPRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO MATERIAL

A tarefa da gerência foi a de coordenar as atividades relacionadas à reprodução e a distribuição dos convites e ofícios. O trabalho foi organizado a partir de cronogramas de implementação. A atividade principal da gerência foi a reprodução do material elaborado.

Em termos de **reprodução de material** podem-se citar os seguintes itens:

- ofícios à própria PUCRS, solicitando diversos tipos de materiais e equipamentos;
- cartas solicitando reserva de auditório e salas para as oficinas;
- ofícios e cartas/convite enviados aos convidados,
- etiquetas de endereçamento;
- emissão de fax.

A **distribuição do material reproduzido** seguiu uma ordem assim estabelecida: o material foi dividido em dois grandes grupos, ou seja, ofícios internos e externos. O material interno, como por exemplo, ofícios solicitando reservas de equipamento, foi encaminhado para a Secretaria da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH), e endereçado ao diretor da unidade. O material externo, como por exemplo, os convites, foi encaminhado aos responsáveis da Rede de Pesquisa FTO, para que o enviasse através de correio padrão ou eletrônico, e/ou ambos.

A distribuição do material ocorreu de várias maneiras, como correio eletrônico, correio padrão, site da Rede FTO, matérias em jornais e cartazes.

6. GERÊNCIA DE DIVULGAÇÃO

A gerência incumbiu-se da tarefa de coordenar o envio do material elaborado para divulgar a II Jornada. A primeira providência foi organizar um plano de ação. Iniciou-se o processo de divulgação com o envio do folder digital para todos os integrantes da Rede de Pesquisa FTO, que ficaram responsáveis pela divulgação nos seus grupos de e-mail. Outra forma de divulgação foi a partir da página www.criandoelos.hpg.com.br.

Assim que folders e cartazes foram impressos, iniciou-se a divulgação nos murais, balcões e “corpo a corpo” na PUCRS, nas universidades e escolas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre.

O material de divulgação foi enviado por correio (ofício, folder e cartaz), e-mail e fax para as IES de todo o Brasil, além de empresas, escolas, prefeituras e secretarias de educação no estado do Rio Grande do Sul. Também foram contatados jornais, rádio e sites através de e-mail e telefone, solicitando divulgação do evento. Os veículos de comunicação impressa que divulgaram o evento foram o Jornal Versão Semanal, o site do Jornal da Ciência e PUCRS Notícias.

A gerência também se incumbiu da tarefa de confeccionar **crachás** com a identidade visual do evento para a equipe da Rede FTO, que coordenou a II Jornada, e organizar as **pastas**, que foram distribuídas aos participantes da II Jornada.

As organizações que apoiaram o evento enviaram **folders** de divulgação, que foram disponibilizados para interessados, durante a II Jornada.

II – O “DURANTE” - PROGRAMAÇÃO

A II Jornada da Rede de Pesquisa FTO iniciou suas atividades às 8h30min e encerrou-se às 17h30min, conforme previsto em sua programação.

A seguir, apresentamos os diversos momentos que marcaram a realização desta II Jornada.

1. RECEPÇÃO

A equipe responsável pela recepção munuiu-se de uma listagem emitida pela Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), contendo o nome completo de todos os inscritos. A recepção aos participantes permitiu identificar e encaminhar os presentes ao auditório, além de efetuar novas inscrições, comparar o número de inscritos com o de presentes, monitoramento -este necessário não só para fins estatísticos como para possibilitar a obtenção do certificado aos inscritos.

2. MESTRE DE CERIMÔNIA

A função de mestre de cerimônia foi muito importante, no sentido de dar um suporte à apresentação dos diferentes temas e momentos do evento. O desenrolar das atividades do dia foram organizadas num roteiro por ele seguido, que continha toda a programação da Jornada.

3. PAINEL PIGEC: modalidades de implementação da gestão voltada à formação de competências

A programação da II Jornada teve como um dos objetivos dar visibilidade ao Projeto Integrado *Gestão Estratégica de Competência e a Formação do Cidadão do Século XXI* (PIGEC) e prosseguir com sua implementação nas organizações que aderirem ao mesmo.

A **homepage do PIGEC** foi apresentada e lançada na II Jornada. A página é um instrumento de comunicação do Projeto, revelando sua estrutura interna, seus produtos e serviços e também recebendo contribuições dos internautas e, assim, “cria elos e amplia parcerias”.

Os **indicadores de Gestão Estratégica de Competências (GEC)** também foram apresentados na II Jornada. A proposta do Projeto Integrado envolve o *mapeamento* de gestão estratégica de competências em organizações escolares e não-escolares, realizado a partir de *indicadores* que se fundamentam nos referenciais teóricos do projeto, seguindo-se a *implementação* por meio de *modalidades de formação* de competências.

A implementação de uma gestão estratégica de competências supõe uma intervenção na organização. Para intervir é necessário fazer um diagnóstico de sua realidade. O diagnóstico é feito por meio de *instrumentos*, que não são construídos aleatoriamente, mas estão fundamentados em indicadores que detectam se há ou não uma gestão estratégica de competências na organização diagnosticada.

O *autodiagnóstico* é um desses instrumentos. É também um instrumento de *adesão*: poderá ser preenchido e devolvido, efetivando assim o estabelecimento de uma parceria com o Projeto Integrado. O que implica esta parceria? Significa participar da implementação do projeto e aderir a esta nova *modalidade de formação*, da qual faz parte o Banco de Capitais, além de outras ferramentas a serem disponibilizadas posteriormente.

O **Banco de Capitais** é um espaço de troca de saberes baseado em vários tipos de conhecimento. Essa dinâmica coloca em circulação um conjunto de capitais (tangíveis e intangíveis) que possibilitam a formação do cidadão planetário, exigida nessa *Era do Conhecimento*. Ele funciona como um Banco, tendo como moeda o conhecimento dos agentes sociais e a partir de sua identificação desencadeia-se o processo de formação de competências através de intervenções presenciais e virtuais: palestras, seminários, assessorias, oficinas.

4. PAINEL GEC: Gestão Estratégica de Competências - uma prática sintonizada com as demandas sociais da atualidade

A Gestão Estratégica de Competências tem referenciais que a **fundamentam** e **ferramentas** específicas para sua implementação nas organizações.

Fundamentos

Os fundamentos da Gestão Estratégica de Competências (GEC) podem ser apresentados através de sons, imagens e formulações que indicam os pressupostos que orientam a Rede: "Qual é a nossa essência? O que nos

constitui? O que nos move? Multiplicidade, Complexidade, Experiências, Simplicidade, Desordem, Unidade, Ritmos, Vazio, Caos, Vida".

O psiquismo pré-natal e a Haptonomia são fundamentos importantes de uma Gestão Estratégica de Competências. Embora o psiquismo pré-natal seja tão antigo quanto o ser humano, novos estudos vêm sendo realizados e muitos desses conhecimentos estão sendo utilizados numa nova área do conhecimento humano: a psicologia pré-natal, ou seja, o estudo do comportamento e do desenvolvimento evolutivo e psico-afetivo-emocional do indivíduo no período anterior ao seu nascimento. Quando falamos em psiquismo pré e perinatal, estamos nos referindo, por um lado, à existência de vida mental no feto e no recém-nascido, e por outro lado, à existência de registros de experiências pré e perinatais, tanto traumáticas como não traumáticas, na mente do adulto, da criança e/ou do bebê.

Dr^a. Joana Wilhein explica "que no período pré-natal – que vai do período antes da concepção até o nascimento - todas as experiências biológicas pelas quais passa o ser – desde sua experiência enquanto espermatozóide e óvulo – recebem inscrição. E que estas inscrições ficam guardadas numa espécie de banco de dados inconsciente e virão a ter uma representação mental, enquanto emoção, mais tarde quando um aparelho psíquico devidamente equipado estiver formado e disponível".

Para que ocorram as engramações, pressupõe-se a existência de condições. E elas se referem à capacidade, existente tanto no feto como no embrião, para: - apreender e discernir situações de perigo; - registrá-las e fixá-las em uma memória; - fazer o reconhecimento e memorização de estímulos sonoros e musicais; - registrar estímulos identificados como dolorosos ou prazerosos, agradáveis ou desagradáveis, etc. São estas condições que vêm sendo descobertas e pesquisadas nos últimos quarenta anos, revelando dados importantes sobre a experiência intra-uterina, não apenas no que se refere ao desenvolvimento das funções senso-perceptivas - {táteis, olfativas, gustativas, auditivas, visuais} – e das funções motoras do feto, como também sobre o seu comportamento e sua personalidade.

As condições, as competências com que nasce o bebê são também conhecimentos relativamente recentes. Atualmente, sabe-se que as capacidades e competências apresentadas pelo recém-nascido começam a se desenvolver muito antes do bebê nascer. Os investigadores que acompanham o desenvolvimento das capacidades do feto concordam em dizer que o bebê antes de nascer já é um ser inteligente, sensível que apresenta traços de personalidade próprios e bem definidos. Tem uma vida afetiva e emocional, a qual pode estar vinculada à sua experiência relacional com a mãe, já que está em comunicação empática e fisiológica com ela captando os seus estados emocionais e a sua disposição afetiva para com ele.

No atendimento psico-analítico tem-se como ferramenta a *palavra falada*, cujo poder é o de 'desatar os nós' e 'revelar' as origens de muitas angústias que têm suas raízes no período pré-natal. A intervenção direta com o bebê é feita somente após o nascimento.

A *haptonomia*, também denominada de "ciência da afetividade", abrange a existência na sua totalidade, da concepção até a morte. As reflexões de seu fundador, Frans Veldman, iniciaram-se há mais de cinquenta anos. O pesquisador passou por experiências dramáticas, relacionadas com a deportação para campos de concentração durante a Segunda Guerra Mundial,

onde confrontou as experiências humanas mais extremas: a solidariedade, a bondade, a coragem, com a crueldade e o horror. Após a guerra percorreu muitos países, com o intuito de conhecer e estudar outras culturas, principalmente, as mais antigas, que cultuam o contato humano afetivo através da linguagem dos sentidos, sobretudo o *tátil*. A formação médica de Veldman, bem como a filosófica, psicológica e artística levou-o a teorizar sua descoberta a partir de uma grande experiência clínica em meio hospitalar, nas especialidades médicas e de sua experiência pessoal.

A origem da palavra *haptonomia* vem do grego *hapsis*, e designa o tato, a sensação, o sentimento; *nomos* designa a lei, a regra, a norma. *Hapto* – do verbo *Haptien* – quer dizer: ‘eu reúno’, ‘eu me vinculo a ...’, ‘eu estabeleço tatilmente um contato para ajudar a ficar saudável, para curar, para confirmar o outro em sua existência’. A etimologia desse termo sublinha a intenção da abordagem Haptonômica, que considera a pessoa em sua integralidade e a confirma afetivamente pela qualidade de um contato muito específico, dito psicotátil. Esse contato, que não é de forma alguma reduzido a um toque, requer presença + transparência + prudência = respeito.

O objetivo deste contato é confirmar afetivamente o outro no bom que ele representa ou pode representar, para afirmá-lo em sua existência e para estabelecer um estado de segurança de base, a fim de que ele possa desabrochar e desenvolver sua identidade e sua autenticidade própria. A *haptonomia* faz um chamado, um convite para as faculdades afetivas especificamente humanas. E são estas faculdades, recursos originais, que regulam os conteúdos e as qualidades das relações entre as pessoas, determinando a natureza e a essência dos encontros.

A *haptonomia* tem um princípio básico, o direito primordial, incontestável e fundamental do ser humano: ‘direito à confirmação de sua existência e à confirmação afetiva do seu ser, a partir do momento de sua concepção’.

A natureza da relação afetiva que se estabelece durante o acompanhamento pré-natal entre a mãe, o pai e o bebê favorecem o desabrochar do sentimento parental, de responsabilidade afetiva dos pais em relação à maneira de ser de seu bebê. Eles descobrem que podem apoiá-lo no seu desenvolvimento físico, psíquico e afetivo bem antes de seu nascimento. O acompanhamento pré-natal não é reduzido a uma preparação para o parto. É sim uma preparação para a acolhida do bebê.

Em cada encontro com o acompanhante, os pais descobrem como ‘trocar’ e ‘tocar’ em seu filho, utilizando o contato psicotátil afetivo confirmante, pleno de amor e carinho. O acompanhamento é progressivo adaptando-se às fases do desenvolvimento da gravidez. Assim, cria-se uma relação afetiva que dá à criança, já antes do nascimento, os sentimentos de individualidade e de segurança, essenciais para seu bom desenvolvimento. O acompanhamento da relação afetiva entre o bebê e seus pais, não se interrompe no momento do seu nascimento. A relação deve, agora, ser acompanhada de uma forma muito específica.

A presença do pai no decorrer do acompanhamento pré e pós-natal é essencial:

- permite ao pai ocupar, sem retardar, seu lugar na relação triangular afetiva PAI- MÃE – BEBÊ. Os três parceiros se encontram igualmente gratificados;
- é o pai que constitui os recursos afetivos para a mãe – ele a apóia, a acolhe ao longo da gravidez e durante o parto;

- no momento do nascimento ele desempenha um papel importante no encontro da criança com o mundo exterior.

O acompanhamento pré e pós-natal haptonômico não é feito em grupo, pois a gravidez e o nascimento são acontecimentos de uma importância única na vida de uma criança e de seus respectivos pais.

O profissional que tiver claro que a formação do SER se inicia mesmo antes da concepção e conseguir reunir os conhecimentos do Psiquismo Pré e Perinatal com os conhecimentos da abordagem Haptonômica, juntamente com sua respectiva forma de intervenção através do toque psicotátil, estará enriquecendo sua práxis e propiciando um atendimento de forma integral ao SER HUMANO.

Ferramentas

As ferramentas para a implementação de uma Gestão Estratégica de Competências são a Comunicação, o Planejamento Estratégico, o Banco de Saberes e a Organização em Rede. Sobre a importância e o funcionamento de cada uma dessas ferramentas, ocorreram apresentações durante a II Jornada.

A comunicação é um fator importante diante do panorama agitado da atualidade. Muitas organizações tendem a perder de vista o que querem e o que pretendem agregar ao seu empreendimento. Com uma gestão estratégica voltada às competências, além de se ter bem claro QUEM SOMOS, a forma como se transmite nossa identidade é o que determina as nossas parcerias. É imprescindível que se perceba que não basta saber, mas é preciso demonstrar nossas intenções de forma prática.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as organizações, sejam elas escolares ou não, físicas ou jurídicas, associando o seu êxito ao desenvolvimento de suas micro e macrocompetências. Foi apresentado aos participantes da II Jornada, o planejamento estratégico de uma escola que mantém parceria com o Projeto Integrado Gestão Estratégica de Competências, explicando como foi elaborado seu planejamento estratégico.

O Banco de Saberes é um instrumento que tem como objetivo diagnosticar os saberes dos integrantes da Organização, buscando mensurar o grau de domínio e a possibilidade de transferência e disseminação dos saberes, em especial, nas seguintes áreas: cultura, voluntariado, família, *hobbie*, esporte, entre outras.

A organização em rede é outra ferramenta importante para a Gestão Estratégica de competências. Quando as pessoas buscam atender determinados objetivos, elas precisam organizar-se. Uma das formas possíveis de organização é em Rede Dinâmica. Existem outros tipos de Rede, fragmentadas, por exemplo, ou estanques. Aqui nos referimos à Rede Dinâmica. Essa forma de organização está de acordo com a sociedade atual, informacional, com o ritmo e a velocidade que a caracteriza, possibilitados pelas Novas Tecnologias de Comunicação e de Informação (NTIC). Sendo a informação uma fonte de poder na sociedade informacional, a circulação da informação, e conseqüentemente do poder, passa a ser fundamental.

Dentre as características principais desse tipo de organização podemos destacar suas principais características:

- *democrática*: não pode haver uma organização em rede sem democracia, a estrutura da Rede Dinâmica pressupõe um poder horizontal, e não vertical. É o oposto da pirâmide;
- *fluida*: a fluidez garante o movimento da Rede, a não rigidez é fundamental para uma readaptação ao novo, ao imprevisto. Nesse sentido, manter os laços de uma Rede, suas parcerias, é mais difícil do que ampliá-los. Manter os laços com os participantes desse evento por exemplo, como parceiros do PIGEC, é mais difícil do que o estabelecimento em si dessas parcerias;
- *diversidade*: a riqueza de uma Rede está na diversidade dos agentes que a compõem e não na sua uniformidade. Está nos diversos e inúmeros capitais das pessoas que a compõem;
- *aberta*: a Rede deve ser aberta a todos os lados, ter várias entradas e várias saídas, dar espaço aos mais diversos níveis de conexão e participação, não ser um funil com uma entrada e uma saída. Deve estar aberta a novos membros, a novas energias, sempre;
- *ilimitada*: no sentido de que por vezes extrapola os limites para os quais foi pensada, de acordo com o movimento da rede.

5. PROGRAMAÇÃO SIMULTÂNEA

5.1 Oficinas

Na parte da tarde foram oferecidas três oficinas simultâneas e os participantes puderam inscrever-se de acordo com suas preferências. Os temas das oficinas vinculam-se à proposta de formação de competências do PIGEC, expostas a seguir.

Organizações sociais: criando novos elos, ampliando parcerias

Os participantes são recebidos com música suave. Logo a seguir, são convidados a olhar as fotos e frases que estão fixadas nas paredes. Inicia-se uma técnica de integração, orientando que caminhem pela sala de olhos fechados, procurando integrarem-se consigo mesmo, com o outro e com o ambiente da sala. Cada participante é convidado a refletir sobre o seguinte questionamento: EXISTO, DESDE QUANDO?

Após, com o material disponível na sala iniciam a montagem de um boneco (que possivelmente vincula-se ao seu próprio ser). Minutos após, sentam-se em semicírculo para assistirem a um vídeo que trata da concepção ao nascimento. Retornam às mesas e cada participante incrementa seu boneco. Novamente, em semicírculo, recebem subsídios teóricos sobre a vida que se inicia antes mesmo da concepção.

Cada participante poderá, mais uma vez, incrementar seu boneco. Mais uma vez, em pequeno grupo, cada participante fala sobre a sua vivência durante a construção de seu boneco. Agora, cada um dá um nome ao boneco. Em dois grupos, os participantes representam uma situação que materializa um ato, uma ação, uma prática do saber-cuidar.

A identidade na era digital

A oficina foi realizada na sala de exposições, onde havia um cenário montado pelos quais os participantes circulavam durante o desenrolar da

dinâmica. Os participantes criaram um novo produto e confeccionaram para este uma imagem. O trabalho era em grupos e as propostas foram entregues gradualmente, o que garantiu a integração e um clima muito agradável durante toda a oficina.

Gerenciando competências emocionais

Houve, aproximadamente, uma hora de exposição de slides (data-show) aberta ao diálogo com o grupo, que era de 25 pessoas. Após, foi distribuído instrumento de competências emocionais, que serviu como reflexão sobre pontos fortes e fracos de cada um. Depois, foi realizado um relaxamento durante 10 minutos, com mostra de slides sobre emoções produtivas e positivas para si e para o outro. Foi, então, solicitado para escreverem três ações que expressavam essas emoções visualizadas. Reuniram-se em grupos de quatro membros (seis grupos ao todo), montaram propostas de como estimular tais ações (por eles escritas) em grandes grupos, organizações ou escolas.

Mostra: produtos confeccionados nas oficinas

Os participantes das Oficinas Simultâneas confeccionaram produtos a partir das temáticas propostas e as apresentaram em plenária. Cada grupo apresentou aos demais participantes seu trabalho, tanto individual como grupal.

Os participantes da Oficina **Organizações sociais: criando novos elos, ampliando parcerias** apresentaram seu produto, em forma de bonecos criados por eles mesmos e compartilharam os sentimentos vividos na dinâmica que resgata os princípios da *haptonomia*.

O grupo que participou da Oficina **A identidade na era digital** confeccionou um vídeo com a propaganda do produto que os integrantes criaram e apresentaram os logotipos elaborados por eles. A avaliação foi feita através de uma história em quadrinhos.

Os participantes da Oficina **Gerenciando competências emocionais** apresentaram no painel final da jornada uma síntese com recursos audiovisuais, ressaltando as competências digitais que utilizaram e as propostas do grupo.

5.2 Exposição Interativa

A programação simultânea, na II Jornada, teve como objetivo possibilitar as mais diferentes interações do público entre si e com os integrantes do PIGEC e da Rede de Pesquisa FTO. A era digital recebeu destaque, por meio da disponibilização de computadores para acessar as homepages do PIGEC, da Rede de Pesquisa FTO e da própria II Jornada, como também a exposição interativa, que possibilitou melhor conhecer a história da Rede de Pesquisa FTO.

A **Exposição Interativa** foi montada conforme mapa, no Anexo do Auditório do Prédio 11 da PUCRS – Campus Central, espaço por onde os participantes passavam e conheciam um pouco da Rede de Pesquisa FTO. A idéia da Exposição foi possibilitar o envolvimento dos participantes.

Cibercafé

No intervalo da manhã e da tarde, no mesmo espaço da Exposição Interativa, funcionou o Cibercafé, um tempo-espaço de descontração e de possibilidades para fazer contatos entre os participantes.

Stands - editoras e patrocinador

Ao lado do Cibercafé e da Exposição Interativa ficaram os **stands** das editoras EDIPUCRS e VOZES, que ofereceram diversos tipos de livros para venda. Também a empresa de previdência privada Luterprev, que patrocinou os folders da Jornada, organizou seu *stand* no local.

Balcão de Adesão

Na parte da tarde foi organizado o **Balcão de Adesão**, que continha produtos do PIGEC, como o Banco de Capitais, os instrumentos de mensuração de indicadores de gestão estratégica de competências, material de divulgação do Projeto, além da ficha de avaliação da Jornada. O objetivo do Balcão foi o de receber as adesões dos participantes da Jornada e mostrar os produtos que o PIGEC já disponibiliza para parceiros e interessados no Projeto.

6. CASE – O NOVO CAMINHAR DE UMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Escola Estadual Germano Witrock

A Escola Estadual Germano Witrock teve sua experiência relatada em case na II Jornada. Foram apresentados os números da escola antes da implementação de Gestão Estratégica de Competências e as transformações ocorridas num período de 2 anos: o desenvolvimento do planejamento estratégico, o laboratório de informática, o projeto Vida, desenvolvido pelas turmas da escola e o aumento substancial do número de alunos.

7. INFRA-ESTRUTURA – EQUIPAMENTOS E REGISTROS

Durante a II Jornada uma equipe foi responsável pelos seguintes itens:

- registros (fotos digitais e analógicas, filmagem das apresentações);
- apresentação e controle dos slides das apresentações;
- controle de som (música e microfone);
- montagem de apresentações e posterior inserção no microcomputador para ser apresentado;
- auxílio geral no tocante aos equipamentos necessários para as apresentações;
- equipamento necessário para realização das oficinas e da Exposição Interativa;
- organização dos trabalhos (lâminas e slides) a serem apresentados e monitoramento da ordem de apresentação.

8. POSSÍVEIS CONQUISTAS AO PIGEC

As conquistas para o Projeto Integrado “Gestão Estratégica de Competências e Formação do cidadão para o século XXI (PIGEC)”, que se efetuaram a partir da realização da II Jornada, **criando elos, ampliando parcerias**, podem ser enumeradas nestes termos.

O desenvolvimento de micro e macrocompetências dos integrantes da Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização) iniciou-se com a divulgação e com a busca de apoios e patrocínios, e efetuou-se durante a organização da Jornada. A atuação na coordenação do evento e como oficinairos e palestrantes no dia da Jornada, foi um fator de desenvolvimento das competências do grupo, que trabalhou em conjunto. Todos os participantes da Rede de Pesquisa FTO integraram Gerências e colaboraram uns com os outros, efetivando-se assim uma organização em rede dinâmica.

A **divulgação do PIGEC** aconteceu através de anúncios em revistas, jornais, boletins e homepages, e estimulou a criação de meios de comunicação próprios, tais como folder, cartaz, homepages, além das lâminas de apresentação, que acompanharam os diferentes momentos da programação do evento.

Organizações, prefeituras, secretarias de educação, Instituições de ensino superior e seus pesquisadores estabeleceram **novos contatos**, seja através de sua efetiva presença no evento ou por meio do envio de correspondência, demonstrando assim seu interesse pelo PIGEC.

A **construção de instrumentos** necessários para o mapeamento de gestão estratégica de competências nas unidades de pesquisa e as ferramentas à sua implementação nas organizações, tiveram sua conclusão estimulada pela realização da Jornada.

Na busca por patrocínios e apoios, as Organizações e Instituições ofereceram **suprimentos** para as necessidades imediatas da jornada, tais como flores, lanches, material de escritório, e **brindes** para a jornada, que foram sorteados em meio a dinâmicas e perguntas feitas ao público. Foram oferecidos livros, artesanatos e pacotes de consultoria na área estética e terapêutica. Avaliou-se como surpreendente o número (17) e a contribuição das Organizações, que estabeleceram assim um importante elo de ligação e de apoio com o PIGEC e a Rede de Pesquisa FTO.

III – O “**DEPOIS**” – ENCAMINHAMENTOS

A realização da II Jornada trouxe demandas para a equipe que integra a Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho, Organização) e do Projeto Integrado Gestão Estratégica de Competências e a Formação do Cidadão do Século XXI (PIGEC). Os principais encaminhamentos, a partir da realização da II Jornada, constam a seguir.

1. **COMUNICAÇÃO**

Após a Jornada decidiu-se entrar em contato com todos os Inscritos (participantes ou não) do evento. Neste sentido, foi encaminhado pedido para a Pró-reitoria de Extensão da PUCRS, para liberação dos dados das fichas de

inscrição da Jornada. Serão feitos contatos para dois públicos diferentes, por e-mail: 1) para aquelas pessoas que se inscreveram e efetivamente participaram do evento e 2) para aquelas que se inscreveram, mas não compareceram. Também foi encaminhada a lista de participantes para Pró-reitoria de Extensão da PUCRS (PROEX), para obtenção de certificado.

A página www.criandoelos.hpg.com.br foi atualizada para viabilizar contato com pessoas interessadas. As notícias sobre a realização da II Jornada foram disponibilizadas na referida página.

2. AVALIAÇÃO

Os participantes da II Jornada responderam uma ficha de avaliação, que foi tabulada.

O levantamento dos dados foi utilizado como instrumento e referência para a organização de futuros eventos da Rede de Pesquisa FTO. Os integrantes da Rede também entregaram sua ficha de avaliação, que foi tabulada e seu resultado apresentado na Reunião-Balanço.

3. IMPLEMENTAÇÃO DO PIGEC

Assim que finalizou a II Jornada, foi recuperado o cronograma de implementação do PIGEC para 2002 e 2003. As ações e encaminhamentos foram organizados num **plano de ação** para o ano de 2002, onde se pode visualizar no tempo a prioridade a serem desenvolvidas as ações para dar prosseguimento à implementação do Projeto. A seguir, as providências tomadas:

- organização de listas com os participantes da II Jornada, de acordo com as especificidades de cada grupo:
 - pesquisadores
 - unidades de pesquisa
 - parceiros da sociedade civil
 - prefeituras e secretarias de educação
 - apoios e patrocínios
 - escolas e IES
- confecção de pasta para contatos com apoios e unidades de pesquisa;
- agendamento de encontros com unidades de pesquisa;
- planejamento e organização de encontros com pesquisadores
- finalização dos instrumentos de diagnóstico e implementação de gestão estratégica de competências nas unidades;
- recebimento de correspondência de Instituições de Ensino Superior e pesquisadores.

Após a realização da II Jornada foram tomadas as providências para a elaboração do relatório final. O *Dossiê* da II Jornada - **Criando eles, ampliando parcerias** – registra a organização, o planejamento e a efetivação do evento, a partir do trabalho e da contribuição de todos os integrantes da Rede de Pesquisa FTO (Formação, Trabalho e Organização).

6. DINÂMICA DO PIGEC: UMA PRÁTICA COMPLEXA**

1. INTRODUÇÃO

O PIGEC - Projeto Integrado de *Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI* -, tem como foco central instigar e, ao mesmo tempo, subsidiar e instrumentar processos de formação, ao valorizar cada vez mais os múltiplos saberes do cidadão utilizando formas e meios mais articulados com a dinâmica da atualidade. Isso 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 ações pedagógicas mais complexas por parte das organizações sociais ampliam-se significativamente, visto que procuram estabelecer uma maior associação com as demandas sociais emergentes do contexto social em que atuam, movidas, 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 implementação 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, tecer algumas considerações sobre o processo de desenvolvimento da pesquisa abordando inicialmente ações realizadas até agosto de 2001, tempo anterior à aprovação definitiva do Projeto Integrado pelo CNPq e, em seguida, mencionam-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.

2. PROJETO INTEGRADO PIGEC - antes de 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), que coordeno. O projeto, mesmo em fase de aprovação pelo CNPq, desenvolveu-se através de outros apoios (FAPERGS e PUCRS), 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

* Este artigo, com algumas alterações, consta In DESAULNIERS, Julieta B. R. *Gestão Estratégica de Competências: uma prática complexa*. In: *Educar em Revista*. Curitiba: UFPR. p. 101-119, 2003.

* Refere-se a dados e informações expostos em textos encaminhados ao CNPq sobre o Projeto Integrado *Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI* que constam no Relatório de Avaliação do Plano Sul, apresentado em novembro/2002. Contou com: a) financiamento do CNPq, FAPERGS e apoio da PUCRS, no período de 2001-2003; b) participação de coordenadores regionais Maria Sallet BIEMBENGUT (FURB/SC), Maria Amélia S.ZAINKO (PUCPR/PR), Julieta B. R.DESAULNIERS (PUCRS/RS e coordenação geral da Região Sul); c) bolsistas de iniciação científica (03), apoio técnico (02) e recém-doutor (02).

Organizações:

- 1999 - Departamento de Ciências Sociais – FFCH / PUCRS.
- 1999 - Secretaria de Educação de Viamão SME – RS.
- 2000 – Ensino à distância (EAD) PUCRS.
- 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).

3. PROJETO INTEGRADO PIGEC - a partir de agosto de 2001

3.1 MODALIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS (GEC)

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

- 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 autodiagnósticos).
- 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.

4. OBJETIVOS ALCANÇADOS

- **Seleção** das unidades pesquisadas: optou-se pelo sistema seletivo que ocorre por adesão das 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, mensurável 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), 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, pôsteres apresentados em congressos nacionais e internacionais

5. ALGUMAS DESCOBERTAS

5.1 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.

5.2 Inovação experimental

Pesquisa em ato, apoiada nas 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 PIGEC, 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 PIGEC, 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 e 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 de relações que se estabelecem entre os agentes sociais em torno de situações-problema. Assim, ampliam-se as possibilidades de se instaurar práticas que privilegiam competências e habilidades que fortalecem a complexidade do ser, sua condição de aprendente e sua capacidade auto-organizativa baseada em seus interesses, desafios e necessidades, construídas através do “saber-cuidar” de si, do outro e da natureza, de forma solidária e responsável.

5.3 Avanços

- unidades de pesquisa definidas por adesão (II Jornada);
- implementação do PIGEC apoiada no processo de “pesquisa em ato” em que pesquisadores e pesquisados constituem sujeito e objetos de investigação;
- lançamento do PIGEC em Evento : II Jornada e exposição interativa da Rede FTO: criando elos, ampliando parcerias;
- 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.
- Banco de capitais – reúne capitais intelectuais de uma organização.
- Banco de subsídios – concentra subsídios teóricos, epistemológicos, filosóficos, metodológicos, através de fichamentos de leituras, transcrição de fitas, seleção de material bibliográfico.
- Banco de referências – organização, classificação, colocação de etiquetas e digitalização de todas as obras da organização.
- Banco de formação continuada – aglutina e disponibiliza práticas inovadoras a serem realizadas nas Organizações ao implementarem a GEC.
- 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).

5.4 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.

6. PESQUISADORES ENVOLVIDOS NO PIGEC

6.1 Pesquisadores do Rio Grande do Sul

Projeto	Coordenação	Sub-projeto	Equipe	Órgão de fomento
PIGEC	Julieta B. R. Desaulniers		Gisela W. Streck (RD) Antônio Kieling (AT) Marta Brackman (AT) Patrícia Nunes (IC)	Plano Sul CNPq FAPERGS
	Julieta B. R. Desaulniers	<i>Habitus</i> científico e respons. Social	André Martins (IC)	CNPq PIBIC
	Julieta B. R. Desaulniers	<i>Saber-cuidar</i> & Solidariedade S.	Gabriela Ribeiro (IC)	PPPG/ PUCRS
	Julieta B. R. Desaulniers	Sensibilidade solidária & Formação & Cidadania	Carolina Sudati (IC)	FAPERGS
	Bettina Stein	PI Formação docente para atuar em ambientes informatiz. para aprendizagem	3 professores, 1 informata e 5 bolsistas (PUCRS, UNISC e Universidad de Compostela)	UNISC IC

6.2 Pesquisadores de Santa Catarina

Projeto	Coordenação	Subprojeto	Eixos temáticos	Equipe
PIGEC	Dra. Maria Sallet Biembengut	Mapeamento	Método para pesquisa	Dra. Maria Sallet Biembengut
			Análise Hierárquica	Dr. Nelson Hein
		MODEM – Mapeamento dos Trabalhos de Modelagem Desenvolvidos no Ensino de Matemática: Alfabetização, Criatividade e Ensino e Aprendizagem	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	Dra. Maria Sallet Biembengut (Coord.) Neyde G. Costa (IC) Adriana Rocha Lurdes Bonatti
			Alfabetização matemática	Dra. Maria Sallet Biembengut (Coord.) Irene d. A. da Silva
PROQUALI - Qualidade no Ensino	Planejamento e gestão	Emília M. Vieira (IC) Marina Cruz Krepshpy Rosa Naconezzy Souza		

		Fundamental Planejamento, Gestão, Avaliação e Relações Humanas		Silvana S. Schoered Maria Lúcia A. Alves
			Relações humanas - Programa "Salto para o futuro" TEV/MEC	Ubiratan D'Ámbrozio (SP) Humberto Maturana (SP) M. Sallet Biembengut Maria Helena Lousada Valdir Nogueira
		CIAEM – XI Conferência Interamericana de Educação Matemática		Dra. Maria Sallet Biembengut Carolos Vasco (USA) Alicia Villar (Argentina) Eduardo Mancera (México)

6.3 Pesquisadores do Paraná

Projeto	Coordenação	Subprojeto	Equipe	Órgão de fomento
PIGEC	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 Mde Fátima Arruda Souza José Dias Sobrinho (Cosultor) Lilian Maria Zanon (IC)	Plano Sul CNPq FAPERGS

7. 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:

- 1) a dimensão do Projeto Integrado – de âmbito regional, com intercâmbios nacional e internacional;
- 2) a multiplicidade de áreas do conhecimento dos seus participantes – da comunicação, informática, administração, pedagogia, psicologia à informática;
- 3) 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”;

4) as novas posturas que o pesquisador incorpora 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.

8. 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 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).

9. TRABALHOS PUBLICADOS E/OU ACEITOS PARA PUBLICAÇÃO

9.1 Livros publicados

BIEMBENGUT, Sallet. Modelagem Matemática & Implicações no Ensino Aprendizagem de Matemática. Blumenau: Editora da FURB, 2001.

_____ Modelagem Matemática no Ensino. CONTEXTO, 2001.

_____ Modelagem Matemática & Implicações no Ensino Aprendizagem de Matemática. 2. ed. Blumenau: Editora da FURB – (publicação em 2003).

_____ Modelagem Matemática no Ensino. 2. ed. Blumenau: Editora CONTEXTO – (publicação em 2003).

ZAINKO, M. A. S. Metodologias Inovadoras na Ação Docente: Uma Estratégia Política na Formação de Professores. Curitiba : Allgraf Editora, 2002, v.1000. p.134.

9.2 Livros organizados

DESAULNIERS, J. B. R.(Org.) Fenômeno: uma teia complexa de relações. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000, v.1. p. 217.

ZAINKO, Maria A. Coletânea de textos sobre Gestão Estratégica de Competências e a formação do Professor. Champagnat, 2002 (*no prelo*).

ZAINKO, M. A. S., GISI, M. L. Gestão de Competências no Processo de Formação do Professor, 2002.

ZAINKO, M. A. S., EYNG, A. M. Políticas e Gestão da Educação Superior. 1 ed. Curitiba : Champagnat, 2002, v.1000. p.100.

ZAINKO, M. A. S., GISI, M. L. Políticas e Gestão da Educação Superior, 2002.

9.3 Capítulos de livros

BIEMBENGUT, Maria Sallet. “Modelos, Processos Cognitivos e Educação”. In: SOUZA, Osmar de; BOHN, Hilário (Orgs). *Faces do saber*. Livro I. 2002.

BIEMBENGUT, Maria Sallet. Modelagem Matemática e Conseqüências no Ensino. In: SOUZA, Osmar de; BOHN, Hilário (Orgs.) *Faces do saber: desafios à educação do futuro*. Livro II.

DESAULNIERS, J. B. R. Conselho tutelar: uma organização emergente In: Conselho Tutelar - Gênese dinâmica e tendências. Canoas : EDIULBRA, 2002.

_____ Algumas condições de produção do discurso científico In: DESAULNIERS, J. B. R. (Org.) Fenômeno: uma teia complexa de relações. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2000.

_____ Formação de competências do pesquisador e demandas sociais In: DESAULNIERS, J. B. R. (Org.) Fenômeno: uma teia complexa de relações. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2000.

MARQUES, Luciana F. A saúde e a espiritualidade: uma integração necessária na terceira idade. In: TERRA, Newton Luiz e DORNELLES, Beatriz. Envelhecimento bem-sucedido. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

ZAINKO, Maria A. Da necessidade de aplicar as competências desenvolvidas na construção de uma nova prática pedagógica. In: Metodologias inovadoras na Ação Docente: uma estratégia política de formação de professores. Curitiba: Allgraff, PUCPR, CIVITAS FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA, 2002.

_____ Avaliação do Projeto Experimental Metodologias Inovadoras na Ação Docente: A Visão dos Alunos. In: Metodologias Inovadoras na Ação Docente: Uma Estratégia Política na Formação de Professores.1, 2002

_____ Educação Superior, Democracia e Desenvolvimento Humano Sustentável. In: Políticas e Gestão da Educação Superior. Curitiba: Editora Champagnat, 2002.

_____ Gestão Estratégica de Competências na Formação do Professor. In: Gestão de Competências no Processo de Formação do Professor. Curitiba: Insular, 2002.

_____ Pontos de vista para uma Política de Educação Superior - Construindo a Nova Universidade. In: Políticas Públicas de Educação Superior: Desafios e Proposições. Brasília: Funadesp, 2002.

9.4 Artigos em periódicos Internacionais

BIEMBENGUT, Maria Sallet. “La Creatividad en los Grados Iniciales, a partir del arte decorativo”. – Venezuela - Revista Pedagógica. 2002.

_____ “ Modelo & Proceso Cognitivo” – Venezuela - Revista Paradigma. 2002.

_____ “Modelaje & Etnomatemáticas: puntos (in)comunes”. Espanha – Revista Números. 2002.

_____ “Modelización Matemática Y Los Desafíos Para Enseñar Matemática”.- México – Revista de Educación Matemática. 2002.

ZAINKO, M. A. S. Avaliação Externa da Universidad de Santiago Del Estero. Evaluación Externa - Série. Buenos Aires : CONEAU, v.1, 1999.

ZAINKO, M. A. S., GISI, M. L. A Gestão de Competências: Inovação ou Modismo na Formação de Políticas Públicas?. Journal Of Materials Synthesis And Processing. Curitiba, v.02, n.03, p.33 - 44, 2001.

ZAINKO, M. A. S., PINTO, M. L. A. T., BETTEGA, M. O. P. A Política de Formação de Professores para a Escola Básica no Brasil: Novos Rumos, Nova Prática?. Revista Diálogo Educacional. Curitiba, v.02, n.04, p.35 - 46, 2001.

ZAINKO, M. A. S. Difusão e impacto das conferências regional e mundial de Educação Superior. Revista Diálogo Educacional. Curitiba, v.2, n.3, p.189 - 193, 2001.

ZAINKO, M. A. S., GISI, M. L. Gestão Estratégica de Competências e a Formação do Professor. Revista UNDIME. Rio de Janeiro, v.VII, n.01, p.22 - 33, 2001.

9.5 Artigos em periódicos nacionais

BIEMBENGUT, Maria Sallet. História do Ensino de Matemática na Engenharia – Revista Fio do Mestrado – FURB – Blumenau.

_____ Avaliação no Processo de Ensino – Revista Dynamis – FURB – Blumenau.

_____ Considerações sobre o Ensino de Matemática na Engenharia do Brasil – Revista de Divulgação Cultural – FURB – Blumenau.

DESAULNIERS, Julieta B. R. Gestão estratégica & formação de competências. Revista, Diálogo Educacional. v. 3, n. 5, Janeiro/abril de 2002, p. 11-22.

_____ O Tempo na Construção dos Saberes Científicos. *Cadernos do Projecto Museológico Sobre Educação e Infância*. 2001.

MARQUES, L. F. Anais do I Congresso da ISMA-BR (International Stress Managment Association), III Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho - “A saúde e o bem-estar espiritual em adultos porto-alegrenses” 06/2001, Porto Alegre-RS.

ZAINKO, Maria A. Dos saberes às competências: o desafio da construção da proposta pedagógica da escola. Revista Avaliação. Ano 6, n. 22, outubro/dezembro de 2001.

_____ Dos saberes às competências: a construção de um novo processo de formação. Revista Diálogo Educacional, ano 3, n. 5, jan./abr. 2002.

_____ Gestão estratégica de Competências na formação do professor: inovação ou modismo? Revista UNDIME, Rio de Janeiro, Fevereiro de 2001.

_____ Avaliação da Proposta de Articulação entre Pós-Graduação e Graduação no Processo de Formação Continuada dos Docentes do Ensino Superior. Revista Avaliação, v.7, n.3, p.207 - 218, 2002.

_____ Dos Saberes às Competências: Construindo um Novo Processo de Formação. Revista Diálogo Educacional, v.3, n.5, p.29 - 48, 2002.

9.6 Relatórios gerados

ZAINKO, Maria A. Relatório de Pesquisa do Grupo Políticas e Gestão da Educação Superior anos 2001 e 2002.

9.7 Trabalhos completos publicados em anais

BIEMBENGUT, Maria Sallet. “Modelación Matemática y Consecuencias”. In: Anais do III Simpósio de Educación Matemática. Argentina, 2001.

_____ “Modelación Matemática en la Enseñanza de la Ingeniería”. In: Anais do III Simpósio de Educación Matemática. Argentina, 2001.

_____ “Avaliação na Educação Matemática”. In: Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Argentina, 2001.

_____ “Modelagem Matemática: Um caminho para Desenvolver o Talento Criativo”. In: Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Rio de Janeiro, 2001.

_____ “Modelagem Matemática na Criação de Frangos”. In: Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Rio de Janeiro, 2001.

_____ “Modelagem Matemática na Análise físico-Química de alguns aspectos do Ribeirão Garcia”. In: Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Rio de Janeiro, 2001.

_____ “Modelagem & Currículo”. In: Anais do II Congresso Nacional de Modelagem Matemática. Itatiba – São Paulo, 2001.

_____ “Perspectivas da Modelagem”. In: Anais do II Congresso Nacional de Modelagem Matemática, 2001.

_____ “Modelagem e Aplicações Matemáticas” In: Anais do IV Congresso de Educação Matemática. “Modelagem Matemática na Criação de Frangos”. In Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Rio de Janeiro, 2001.

_____ “Modelagem Matemática na Análise físico-Química de alguns aspectos do Ribeirão Garcia”. In: Anais do VII Congresso de Educação Matemática. Rio de Janeiro, 2001.

_____ “Modelagem & Currículo”. In: Anais do II Congresso Nacional de Modelagem Matemática. Itatiba – São Paulo.

_____ “Perspectivas da Modelagem”. In: Anais do II Congresso Nacional de Modelagem Matemática.

_____ “Modelagem e Aplicações Matemáticas” In: Anais do IV Congresso de Educação Matemática, 2001.

_____ “A utilização da modelagem matemática e informática para o ensino de ângulos e suas propriedades”. In: Anais do IV Simpósio de Educación Matemática. Argentina, 2002.

_____ “Avaliação no processo ensino-apredizagem”. In: Anais do IV Simpósio de Educación Matemática. Argentina, 2002.

_____ “Criatividade no ensino de Matemática”. In: Anais do IV Simpósio de Educación Matemática. Argentina, 2002.

_____ “La formación del profesor de matemáticas: propuesta versus práctica”. In: Anais De la VI Reunión de la didáctica de la Matemática. . Argentina, 2002.

ZAINKO, M. A. S. Identidad Cultural y Integración In: Seminario Los Caminos de La Integración Académica in America Latina, 2001, Montevideo. **Anais del**

seminario Los Caminos de La Integración Académica in América Latina. , 2001, v.01, p.10 – 25.

_____ Auto-Avaliação como Subsídio à Formulação de Políticas de Formação In: Seminário de Pesquisadores em Educação Região Sul, 2000, Porto Alegre. **Anais do III Seminário de Pesquisadores em Educação Região Sul. ,** 2000.

_____ Auto-avaliação do Processo de Formação do Nutricionista no Brasil In: Seminário de Pesquisadores em Educação Região Sul, 2000, Porto Alegre.

Anais do III Seminário de Pesquisadores em Educação Região Sul. , 2000.

9.8 Trabalhos resumidos publicados em anais

DESAULNIERS, J. B. R. As competências do cidadão digital. In: III Seminário Pesquisa em Educação - Região Sul, 2000, Porto Alegre. **Anais do III Seminário Pesquisa em Educação - Região Sul. ,** 2000.

_____ Prácticas docentes en la era digital In: II Congreso Debates y Utopias, 2000, Buenos Aires. **Anales del II congreso debates y utopias,** 2000.

_____ The textbook of the digital age: hypertextual, interactive, image-oriented In: XXII International Standing Conference for the History of Education, 2000, Alcalá de Henares. **ISCHE XXII Books an Education. Imprenta de la Universidad de Alcalá,** 2000. p.65 – 66.

MARQUES, Luciana F. II Congresso da ISMA – BRASIL, IV Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. “Desenvolvendo a espiritualidade na busca do equilíbrio”. 24 e 25 de julho de 2002, Porto Alegre.

STRECK, Gisela I. W. Imagino Deus como um velho que manda em tudo,... ou sobre como adolescentes falam de Deus e de sua religiosidade. In: 54ª Reunião Anual da SBPC, 2002, Goiânia. **Anais/Resumos da 54ª Reunião Anual da SBPC (CD ROM).** Goiânia: SBPC, 2002.

ZAINKO, M. A. S. Dos saberes às competências: construindo um novo processo de formação In: V Congreso Latinoamericano de Administración de la Educación, 2002, Santiago/Chile. **Anais del V Congreso Latinoamericano de Administración de la Educación,** 2002.

_____ Difusão e impacto das conferências regionais e mundial de Educação Superior In: Difusión y impacto de las conferencias regionales y mundial de la Educación Superior, 2001, La Plata - Argentina. **Informe de Acompañamento dos resultados da implantação dos termos acordados na Conferencia Mundial de Educação Superior,** 2001.

_____ Gestão Estratégica de Competências na Formação do Professor In: Congresso Internacional de Humanidades: Diálogo entre Saberes, 2000, Curitiba.

Anais do I Congresso Internacional de Humanidades: Diálogo entre Saberes. Curitiba: Editora da UFPR, 2000. v.01. p.125.

9.9 Publicação em jornal de notícias

BRACKMAN, Marta M. “A atual educação está respondendo à formação de cidadãos responsáveis?” JORNAL VERSÃO SEMANAL, Fundação Pro Deo de Comunicação, Porto Alegre, agosto /2002.

STRECK, Gisela I. W. O desenvolvimento da imagem de Deus na infância e adolescência. JORNAL VERSÃO SEMANAL, Fundação Pro Deo de Comunicação, Porto Alegre, 16 a 22 de maio de 2002, Ano VII, p. 11.

_____ A adolescência e os questionamentos a respeito de Deus. JORNAL VERSÃO SEMANAL, Fundação Pro Deo de Comunicação, Porto Alegre, 16 a 22 de maio de 2002, Ano VII, p. 11.

ZAINKO, M. A. S. Educação Superior: projeto estratégico para o Estado. Gazeta do Povo. Curitiba, 2002.

9.10 Software

ZAINKO, M. A. S. **Cd-card do Projeto Núcleo de Educação do Futuro: um laboratório interinstitucional de formação de recursos humanos**, 2002.

9.11 Prêmios e títulos

Homenagem Especial, Universidad de la República / Asociación de Universidades Grupo Montevideo, 2001.

7. ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: em busca da cidadania planetária*

1. INTRODUÇÃO

Visibilidade associada à *velocidade* são termos sínteses do novo mundo que tem sua dinâmica exaltada no e pelo *tempo real*⁸⁷. Assim, profundas transformações instauradas nos meios de comunicação, informação e transmissão (*NTIC*⁸⁸), fundadas nos códigos da *digitalidade*, impõem rupturas à organização escolar que tem no *fazer pedagógico*, o processo de produção que lhe distingue como *campo educativo*, frente aos demais campos que constituem o *espaço social*.

Em torno dessa problemática, investigada através de *pesquisa em ato*, pretende-se demonstrar **como** a organização escolar vem desenvolvendo suas práticas de gestão voltadas a processos de formação de competências, a partir de:

a) diagnóstico - realizado para verificar o tipo de levantamento, sistematização e armazenamento de *informações* relativas ao conjunto de saberes dos inúmeros agentes que atuam na escola, enquanto produzem / participam de práticas pedagógicas, desenvolvidas em tais entidades: do estudante, diretor, professores, funcionários, aos pais dos estudantes;

b) construção, proposição e implementação de modalidades de *comunicação* (imagem, identidade, visão de mundo) e de organização da *informação* e respectiva *transmissão* do conjunto de práticas que constituem o *fazer pedagógico* das organizações escolares investigadas (banco de dados informatizado, *homepage*, lista de discussão, *e-mail*, *internet*, boletins eletrônico, impressos - do livro ao boletim), com base em indicadores vinculados ao tipo de gestão capaz de materializar a complexidade do *tempo real*: a **gestão estratégica de competências (GEC)**.

2. QUEM SOMOS?

É, sem dúvida, a organização escolar a que enfrenta a situação mais premente e crucial nesse novo mundo marcado por transformações profundas. Frente a tais desafios, movimentos produzidos por interesses complementares possibilitaram o encontro de organizações escolares que se associam com o intuito de, juntas, enfrentarem o 'vendaval' que vem assolando o campo educacional, em especial, devido à sua lentidão no que tange ao agir proativamente face ao conjunto de demandas que a sociedade espera serem por ele supridas.

O centro de gravitação dessa parceria gira em torno do projeto integrado "*Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI*" (*PICEG*)⁸⁹ e a organização escolar privilegia essa análise – Escola estadual Germano Witrock (EEGW), que se dedica ao ensino fundamental (**anexo 1**). A

* Este texto, com algumas alterações, consta nos Anais do Congresso KM BRASIL OUT/2003, em SP/SP.

⁸⁷ Vale observar que o "O *virtual* não se opõe ao (tempo) real, mas ao (tempo) atual. Contrariamente ao (tempo) possível, estático e já constituído, o *virtual* é como a complexa problemática, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um evento, um objeto, não importa qual a identidade, e demanda um processo de resolução: a atualização (LÉVY, 1995, p. 14).

⁸⁸ *NTIC* – Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação.

⁸⁹ Projeto Integrado "*Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI*", ligada ao Plano Sul - CNPq / FAPERGS, órgãos de fomento à pesquisa de nacional e regional, respectivamente.

condição básica que constitui o vetor/o desencadeador dessa relação, bem como de toda e qualquer outra relação que se venha a estabelecer entre uma organização social e o PIGEC, é a seguinte:

* **Desejo, querer** - essa escola, ao tomar conhecimento do PIGEC, manifestou, de imediato, seu interesse em participar como uma unidade da pesquisa por encontrar-se em uma situação limite: ou mudava sua dinâmica ou corria o risco de ser fechada.

O feliz encontro entre duas organizações do mesmo campo social que vivem, na prática, em mundos espacialmente separados, mas muito próximos no agir pedagógico, envolve pesquisadores vinculados à equipe do PIGEC, estudantes, comunidade, professores e direção da EEGW. E, instigados pela dúvida radical - "quem somos?" -, estabeleceu-se uma relação capaz de fortalecer reciprocamente competências e habilidades de todos os envolvidos.

Ou seja, é melhor desvendar o que papel social que temos a desempenhar **hoje**, decodificando-os ao materializá-los em práticas inovadoras os principais sinais emitidos por essa sociedade tão complexa ao campo educacional, o PIGEC vem realizando seu propósito, à medida que aprofunda competências e habilidades da comunidade escolar vinculada à EEGW, estreitamente relacionadas com a GEC.

Nesse sentido, a EEGW constitui caso exemplar dentre as organizações investigadas, pois contém em sua singularidade, os principais elementos que configuram o processo de gestão estratégica de competências desencadeados pelo PIGEC em outras organizações. A seguir, será exposta a dinâmica desse frutífero encontro, que se iniciou em junho de 2000.

a. O QUE FAZER?

O primeiro encontro entre pesquisadores do PIGEC, direção e professores da EEGW, teve como objetivo primeiro, **diagnosticar sentimentos e emoções**⁹⁰ de cada um dos agentes dessa escola. Construíram cenários projetando para o ano de 2005 suas representações associadas aos seus *desejos* relativos aos seus estudantes, à escola e à sua própria atuação nessa escola. Para tanto, lançaram mão de imagem, desenho, poesia, texto, música, mímica, teatro, etc.

Esse tipo de diagnóstico possibilitou uma identificação mais acurada das expectativas, apreensões e fragilidades do corpo docente que, por serem difusas e/ou reprimidas, tendem a subverter e/ou obstaculizar os movimentos que se pretende 'racionalmente' instaurar nessa escola. Ao final dessa dinâmica, professores e direção foram convidados a construir um tipo de *slogan* para balizar as práticas a serem desencadeadas nessa organização. Consensualmente, decidiram relacionar:

- escola —→ *novo caminhar*

⁹⁰ Para compreender devidamente o pensamento humano, é indispensável fazer a distinção entre *emoção* e *sentimento*. As *emoções* relacionam-se com as ações. Algumas traduzem-se pelos movimentos dos músculos do rosto, como as expressões faciais de alegria, raiva, etc., ou do corpo, como um movimento de fuga ou uma postura agressiva. Outras, são ações internas, como a dos hormônios, ou do coração, ou dos pulmões. Então, as *emoções* são de alguma maneira "públicas", sendo possível mensurá-las, estudá-las. Os *sentimentos*, todavia, são privados, subjetivos. Eles são sentidos pelo indivíduo e somente por ele. Não se trata de um comportamento, mas de um pensamento. (DAMASIO, Antonio. As emoções, fonte da consciência. In *Revue Sciences Humaines*, août-sept/2001, p. 45. Matéria elaborada por Gaëtane Chapelle. Tradução: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers.

- estudante —→ *sou capaz*
- professor(a) —→ *mudança*

A partir dessa tomada de posição, nos encontros mensais até o final desse ano de 2000, num total de cinco encontros em modalidade de oficina, elaborou-se o planejamento estratégico (**anexo 2**) centrado na gestão estratégica de competências, em torno de projetos, tais como: marketing, formação pedagógica, cultural, pesquisa e documentação.

b. OS PRESSUPOSTOS

Afinal, por que insistir com os agentes da EEGW (ou de qualquer outra organização) para expressarem seus desejos em relação ao futuro dessa escola, ao futuro de seus atuais estudantes, bem como a sua condição como formador(a) no futuro?

A seguir, utilizo-me de respostas apontadas por Humberto Maturana, consensuadas por outros pesquisadores:

- ...“nós, seres humanos, fazemos o mundo que vivemos em nosso viver. Ele surge conosco. Então, como poderíamos especificar um futuro que não nos pertencerá porque será feito no viver de nossos filhos e filhas e não por nós mesmos? (...) Os seres humanos vivem no presente; o futuro é um modo de estar no presente, e o passado também”⁹¹.
- pesquisas têm demonstrado que “é a *emoção* que define o domínio no qual uma ação - um movimento ou uma postura interna - acontece. Por exemplo, “a *emoção* fundamental que especifica o domínio de ações no qual a ciência - conhecimento científico - acontece como uma atividade humana, é a curiosidade, sob a forma de desejo ou paixão pelo explicar...”⁹².
- a humanidade avança, aprimora-se somente a partir e através das transformações que cada agente social instaura em seu próprio ser social que se constrói na relação com o outro. Então, as tecnologias têm apenas a possibilidade de contribuir com a transformação social, desde que seja ‘autorizada’, ou seja, implementada/acionada por cada um de nós que somos quem efetivamente detém tal poder. Esta é uma das formas de realização do movimento auto-eco-organizativo que se baseia obviamente no grau de auto-conhecimento.
- ...“As transformações tecnológicas não me impressionam, a tecnologia biológica não me impressiona, a *internet* não me impressiona. Não digo isto por arrogância. Sem dúvida, muito do que fazemos irá mudar se adotarmos as opções tecnológicas à nossa disposição, mas nossas ações não mudarão, a menos que nosso emocionar⁹³ mude”. ...“A tecnologia não é a solução para os problemas humanos, porque os problemas humanos pertencem ao domínio emocional...”⁹⁴.

⁹¹ MATURANA, Humberto e REZEPKA, Sima Nisis. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 9.

⁹² MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cognitiva*. BH: Editora UFMG, 2001, 129 e 133.

⁹³ Expressão associada ao termo *emoções*, entendida pelo referido autor como “dinâmicas corporais que especificam as classes de ações que um ser pode realizar em cada instante em seu âmbito relacional”. In MATURANA, H. & REZEPKA, Sima Nisis. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2000, p. 14. Então, de acordo com Maturana, necessitamos desenvolver cada vez mais nossa consciência associada às nossas *emoções* para, efetivamente, instaurarmos mudanças em nosso viver.

⁹⁴ Maturana, op. cit., p. 197 (2001).

Associada à necessidade de aprofundar o conhecimento de si mesmo, a operacionalização das demandas do contexto atual para o âmbito de uma prática pedagógica constitui, igualmente, uma exigência básica. Aponta-se, no quadro em **anexo 3**, alguns dos possíveis deslocamentos ao conjunto de relações que mobilizam todo o empreendimento que, mesmo no **tempo presente**, ao realizar seu processo de produção tende a orientar suas ações mais para o **passado** ou para o **futuro**. Agora, quando se pretende instaurar **um novo caminhar**, movido por **mudanças** que confirmam o quanto **somos capazes**, conforme é o desejo manifesto pela comunidade escolar - EEGW, como um todo, a tendência é a de se lançar/projetar as práticas em direção ao futuro.

2.1 NOVOS DESAFIOS

2.1.1 Novas trilhas para um novo caminhar

No decorrer de 2001, os quatro subprojetos constituíram novos espaços de possibilidades a toda comunidade escolar, quando passou a experimentar situações que instauraram saberes e competências bem mais articuladas com o 'vendaval' de transformações e decorrentes exigências enfrentadas por essa organização escolar.

Isso fica bastante evidente num *folder* (**anexo 4**) distribuído em campanha para eleição ao cargo de direção da escola, no caso, a atual diretora tentando sua reeleição.

2.1.2 Novo Regimento escolar

A implementação do novo Regimento da EEGW teve início em 2002, o qual prevê profundas transformações nos âmbitos administrativo, de formação e de interação com a comunidade escolar como um todo.

- a) no âmbito administrativo - a dinâmica das relações de poder se constitui em torno de gerências: diretiva e pedagógica, integradas por um conselho com participação de pais. O organograma, em anexo 5, construído para expressar o novo regimento permite vislumbrar algumas das rupturas na dinâmica organizacional da EEGW.
- b) no âmbito pedagógico - as práticas desenvolvem-se a partir de equipes transdisciplinares, em torno de um projeto temático, do tipo 'guarda-chuva', denominado Projeto VIDA (**anexo 5**), que origina e abarca inúmeros subprojetos de todas as turmas da EEGW, que se propõem a investigação um fenômeno social relevante para os estudantes e seu respectivo contexto, na perspectiva das teorias do caos, da complexidade e da auto-eco-organização. Cada subprojeto é construído em torno de uma situação-problema cuja pesquisa visa atingir resultados que se materializem em produtos finais transferíveis.

2.1.2.1 Parceiros Voluntários

A presença na EEGW de quase vinte voluntários vinculados à ONG *Parceiros Voluntários*, quantidade aproximada ao número de professores lotados na escola, provocou mudanças que atingiram a rotina como um todo: a

biblioteca, secretaria, locais de circulação, recreio e, igualmente, as práticas desenvolvidas mais estritamente no espaço da sala de aula. Essa mini-revolução deveu-se à diversidade de saberes que passam a circular, difundir-se e tensionar o fazer pedagógico até esse momento, através das áreas de atuação dos voluntários, que vai da comunicação, língua estrangeira, informática, artes cênicas, psicologia, enfermagem, arquitetura, além de estudantes da graduação e do nível médio.

2.1.2.2 Outras parcerias

Dentre os vários projetos que mobilizaram a EEGW, desde o ano escolar de 2001, a Biblioteca é reativada com a designação de uma professora para desenvolver uma proposta de ampliação desse serviço através de uma parceria, em andamento, com a Fundação ABRINQ, através do Projeto "Crer para ver".

O Laboratório de Informática começa a se tornar uma realidade. Há uma sala disponível para a instalação de 10 máquinas em espaço projetado para tal fim. A campanha junto à sociedade civil já surtiu efeito. Encaminhado o Projeto "**Formação do cidadão digital**", pela equipe diretiva da EEGW para organizações do 2º e 3º setores, bem como para organizações não governamentais e fundações com o intuito de ampliar os apoios voltados à montagem do referido Laboratório, já recebeu os equipamentos, possibilitando a abertura de tal laboratório, em março de 2003.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA - UMA CONDIÇÃO BÁSICA À FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

2.2.1 Categoria central e análise

Gestão estratégica de competências está sendo aqui concebida como o modo de "transcender as fissuras de cada setor", ao definir as macrocompetências da organização, bem como as microcompetências individuais. Isso implica dizer que esse tipo de gestão, é cada vez mais decisiva para se atingir mudanças, pois não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão articuladas, observando que sua difusão e aprendizagem, são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo empreendimento, face à velocidade que ocorrem as mudanças, nesse final de século⁹⁵.

Os principais indicadores privilegiados para investigar organizações sociais escolares e não escolares, constam a seguir:

- 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 competências estratégicas: distribuição, alocação, rotação;

⁹⁵ TREPÓ, Georges & FERRARY, Michel. La gestion des compétences - un outil strategique. In *Revue de Sciences Humaines*, Paris:DEMOS, nº 78, 1998, p.36.

- 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;

Esse conjunto de indicadores tem orientado a construção das práticas pedagógicas que dinamizam o dia-a-dia da EEGW.

2.2.2 Quando a GEC instaura competências voltadas ao "saber cuidar de si, do outro e da natureza"

Instaurar uma gestão estratégica voltada à construção de competência significa, igualmente, desenvolver processos centrados no *saber-ser*, que se fundamenta no princípio de que o cidadão é um **ser** complexo que se **forma**:

- desde o período da fecundação
- através de relações que se constroem em torno de práticas
- a partir de sua capacidade auto-eco-organizativa, que confirma sua condição de 'ser aprendente'
- em relações de disputa interativa e conflitiva, que envolvem poder e interesses diversos
- ao desenvolver suas múltiplas dimensões como ser complexo, porém uno, e integrado pela emoção e razão
- desenvolvendo e expressando competências associadas à sensibilidade solidária com o suprimento das condições humanas básicas
- em *rede* de relações *dinâmicas*.

2.2.3 Transdisciplinaridade: a forma de viver a vida como ela é

Uma formação autêntica não privilegia a abstração em suas práticas. Instiga o(a) formando(a) a contextualizar, concretizar e globalizar. A formação transdisciplinar por natureza reavalia o papel da intuição, da imaginação, da sensibilidade e do corpo na produção de saberes e competências.

O reconhecimento da existência de diferentes níveis de realidade, regidos por lógicas diferentes é inerente à atitude transdisciplinar. Qualquer tentativa de reduzir a realidade a um único nível regido por uma única lógica não se situa no campo da transdisciplinaridade e tão pouco no da temporalidade.

Rigor, abertura e tolerância são características fundamentais da atitude e da visão transdisciplinar. O rigor na argumentação, que leva em conta todos os dados, é a barreira às possíveis distorções. A abertura comporta a aceitação do desconhecido, do inesperado e do imprevisível. A tolerância é o reconhecimento do direito às idéias e verdades contrárias às nossas.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica de competências na EEGW desenvolve problemáticas construídas em torno do Projeto VIDA, temática privilegiada para toda a escola no ano de 2002 (**anexo 6**), a partir de uma triagem junto aos estudantes no tocante aos seus desejos e interesses, realizado de forma sistemática por um(a) professor(a) representante de cada equipe. A partir desses dados, constrói-se a problemática de um módulo,

diagrama em **anexo 7**, em torno da qual se elabora o planejamento por equipe, seguindo a modalidade proposta (**anexo 8**), que subsidiará os respectivos planos de ação (**anexo 9**) de cada professor(a) que compõe essa dinâmica, organizada em equipes transdisciplinares.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Efetivamente, instaurar **mudança** com vistas a um **novo caminhar** pautada no princípio de que **somos capazes**, significa interferir nos **tempos sociais** expressos no tipo de relações que se estabelecem entre os inúmeros agentes que atuam no âmbito de uma organização, pois são elas - as relações - quem detêm o poder, a força, a energia para acelerar e/ou deter o movimento do **tempo**. Nesse sentido, Bachelard é categórico: "o que permanece e o que dura no tempo é apenas e tão somente aquilo que tem razões para recomeçar".

E, afinal, quem constrói tais razões?

Elas são pensadas e vividas nas relações que cada agente desencadeia no contexto em que se insere e se constitui como ser coletivo.

Logo, trata-se de um processo complexo, de produção da história que se sustenta cada vez mais por dinâmicas auto-eco-organizativas, em que as **temporalidades** incorporadas por cada cidadão, em sua trajetória de vida, para não se tornarem obstáculos epistemológicos ao movimento, própria da História, dependem de tensionamentos constantes, mediados por uma exposição a diversos meios e práticas que intensificam e disseminam novos saberes.

Michel Serres considera que o tempo produz a contradição e não o inverso, conforme Hegel. Afirma que "só o tempo pode tornar co-possíveis duas coisas contraditórias, por exemplo, sou jovem e velho, ao mesmo tempo". Por isso, entende que o "tempo se assemelha muito mais a uma variedade amassada, do que a uma variedade plana, excessivamente simplificada". Nessa perspectiva, observa que "o arcaico encontra-se sempre ao nosso lado, enquanto que, aqui e ali, Lucrécio, está, como se diz, na crista da onda!". Prossegue comentando que "somos arcaicos em três quartos de nossas ações; poucas pessoas, um número menor ainda de pensamentos estão em toda parte, presentes na sua própria época". Todavia, destaca que "arcaísmo não é necessariamente sinônimo de algo prejudicial"⁹⁶.

Dessa forma, torna-se cada vez mais imprescindível desencadear os novos mecanismos que têm a capacidade de acelerar os tempos vividos em uma organização, porque dispõem / 'carregam' / comportam, como um caleidoscópio, o múltiplo do **tempo** - as incontáveis **temporalidades** que constituem a realidade.

Em tempo movido pelo caos, uma **organização** que se deixa levar pelo acaso não sobrevive. Nesse cenário, **transformação** e **planejamento** são condições indissociáveis para enfrentar com maior grau de êxito, as exigências e necessidades impostas a todos os campos sociais.

Por isso, a construção de novas **práticas** depende de um planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento de processos de formação de novas competências, fundamentadas essencialmente nas dimensões que constituem o **saber-ser**. E, deste modo então, ampliam-se as possibilidades de

⁹⁶ SERRES, Michel. *Luzes - cinco entrevistas com Bruno Latour*. SP: Editora Unimarco, 1999, p. 65.

aprofundamento da *inteligência coletiva* - "a arte de suscitar coletivos inteligentes e valorizar ao máximo a diversidade das qualidades humanas"⁹⁷.

Os principais resultados dessa pesquisa referem-se:

- a) ao grau de fortalecimento dessas organizações, à medida que decidem adotar / recorrer a meios que podem funcionar como 'aceleradores', dando-lhes mais *velocidade* ao detectarem seus limites e oportunidades frente às necessidades e demandas associadas às transformações, decorrentes das NTIC aprofundando a globalização da sociedade;
- b) aos novos dispositivos implementados na formação que tendem a apresentar uma sintonia mais afinada com o **futuro** dos jovens cidadãos que nelas se formam. Assim, constata-se que tais organizações, ao admitirem e se reconhecerem no **tempo passado**, situam-se / relacionam-se mais articuladamente com o **tempo presente & futuro**;
- c) à aquisição, apesar de gradual, das ferramentas e códigos associados aos meios e formas hoje dominantes e que materializam a epistemologia da era digital, especialmente tangente à *comunicação, informação e transmissão*. Com tais iniciativas, a organização escolar incorpora 'aceleradores' decisivos à sua construção mais articulada com nosso **tempo presente**, movido pela *visibilidade & velocidade*.
- d) aos processos que distinguem e diferenciam a organização escolar que se constroem, cada vez mais, na transdisciplinaridade mediada pela gestão estratégica de competências, que se fundam na fluidez da comunicação - multiplicidade de saberes, caminhos e opções. Desse modo, ao socializarem seus produtos, ampliam os **possíveis** à construção de uma *cidadania planetária* que visa o desenvolvimento da *sensibilidade solidária*, tendo no "*saber cuidar*" o pressuposto e o vetor para tal movimento, em busca de mudanças pautadas na responsabilidade social.
- e) ao significativo número de organizações escolares atingidas por essa pesquisa, situadas nos três estados da Região Sul do Brasil (PR, SC, RS), através do Projeto Integrado "**Gestão estratégica de competências e a formação do cidadão do século XXI**", ligado ao Plano Sul - CNPq / FAPERGS / Instituições de Ensino Superior (IES) e parcerias com a sociedade civil, o que tende, igualmente, a destacar a importância desses resultados no âmbito do campo educativo que, invariavelmente, estende-se aos demais campos do espaço social.

⁹⁷ Pierre Lévy. *A inteligência coletiva*. SP: Edições Loyola, 1998., p.32.