

## AS DINÂMICAS DO TRABALHO E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS RUMO À SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

*Mariluci Alves Martino\**

### Resumo

*O presente artigo discute a superação do paradigma taylorista/fordista, como eixo norteador das novas relações de trabalho e de gestão de pessoas. Destaca a introdução do modelo de competências como um imperativo à superação do modelo tradicional de qualificação, que tradicionalmente esteve vinculada ao posto de trabalho e vem a romper com os modos preexistentes de designação, promoção e remuneração do trabalho, tais como eram difundidos com o nome de job skills e job evaluation. Analisa a introdução do modelo de competência à luz das transformações na sociedade a partir da era industrial ou capitalista rumo à sociedade do conhecimento.*

---

\* Mariluci Alves Martino é doutoranda em Educação e Currículo — PUC-SP, mestre em Administração — PUC-SP, leciona na Pós-Graduação da Faculdade São Luis e no Centro Universitário Nove de Julho e responsável por projeto de construção de cursos técnicos em parcerias, no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

## Palavras-chave

*Transformações no trabalho, qualificação, competências e sociedade do conhecimento.*

## Introdução

O processo de reorganização da economia mundial e as transformações técnico-organizacionais não só têm afetado as condições, os meios e as relações de trabalho, mas também estão associados à construção de novas formas de representação ou ressignificação das noções de trabalho, qualificação, competência e formação profissional. São inúmeros os estudos que têm sido feitos no mundo do trabalho (no campo da sociologia, da economia, da educação, da ergonomia etc.) no sentido de aprofundar o debate sobre os processos de modernização técnica e organizacional.

A dinâmica da reestruturação produtiva e seus impactos sobre o mercado de trabalho e sobre qualificação profissional definem novas competências, trazendo mudanças estruturais na configuração do mercado de trabalho e nos planos nacional, regional e local. Portanto, a atividade profissional passa então a ter uma característica universal, expandindo a dimensão social do significado que lhe é atribuído. Assim, as mudanças que acompanham as novas tecnologias da informação alteraram a relação entre trabalhadores e trabalho. De acordo com Rifkin (1995), as novas tecnologias de racionalização do trabalho geram duas realidades: de um lado o aumento de produtividade, maior competitividade em nível global e aumento dos lucros, e, de outro, o desemprego.

O objetivo desse trabalho é analisar os elementos que se difundem e que configuram uma “nova filosofia de produção”, definindo novas práticas produtivas, com impactos diretos sobre o trabalho e a qualificação do trabalhador. Trata-se de buscar compreender os impactos das dinâmicas do trabalho, a introdução da gestão por competência rumo ao que alguns autores designam como a sociedade do conhecimento.

## Concepção do Trabalho

Etimologicamente, o termo trabalho aparece com dois diferentes significados: o primeiro, derivado de *tripalium*, como sinônimo de tortura e escravidão, mais tarde passou a expressar a idéia de esforçar-se num

ofício; o segundo significado está relacionado com a idéia de orientada para um fim, construção, transformação.

Segundo Chnee (1998), uma análise da história da humanidade nos mostra que trabalho e técnica sempre estiveram presentes em todas as formas de sociedade, por mais rudimentares que fossem, desempenhando papel fundamental na formação e organização destas. Toda evolução baseia-se em conquistas que se deram a partir do trabalho, ou foram desenvolvidas por meio de técnicas e, a partir de certo momento, por meio da tecnologia. A evolução do trabalho esteve sempre relacionada à estrutura socioeconômica e cultural, desempenhando um papel importante na construção do sentido do trabalho. A forma de concebê-lo e organizá-lo passou a determinar o modo de vida das sociedades, sendo inclusive responsável pela diferenciação destas.

No entanto, ameaças ao trabalho estiveram ligadas a importantes momentos de crises sociais e econômicas ao longo da História, trazendo à tona questionamentos a respeito de sua importância e de seu significado. Muitos trabalhadores lutaram e ainda lutam por melhores condições de trabalho. As máquinas desenvolvidas, para aumentar a eficiência do processo de manufatura, originaram o sistema fabril de produção — que levaria à Revolução Industrial, substituindo o homem em tarefas repetitivas ou perigosas com mais rapidez. Se por um lado a máquina contribuiu com o trabalho efetuado pelo homem, por outro lado ganhou parte de seu espaço e, em certos casos, tirou seu lugar, determinando uma nova organização do trabalho. Essas novas formas de organização podem ser caracterizadas por uma nova filosofia de produção, sendo designado com vários eixos de interpretações, diferenciadas em função da ênfase de cada autor em determinado aspecto<sup>1</sup>. Algumas dessas propostas são: “produção de alta performance”, “fabricação enxuta”, “automação flexível”, *just-in-time*, *Kan-ban*, *toyotismo*, “era da informação”, “era do conhecimento”, “pós industrial”, ou ainda “Terceira Onda” de Alvin Tofler, entre outros.

Estes novos conceitos sinalizam mudanças na concepção e na organização do trabalho. Mudanças que favorecem a disseminação do novo

---

1. As grandes linhas destas mudanças podem ser encontradas nos trabalhos de Alvin Tofler, Claus Offe, Domenico de Masi, Jeremy Rifkin, Manuel Castells, William Bridges entre outros.

modelo de gestão, e remetem à crise de natureza estrutural e de abrangência mundial, atravessada pela economia capitalista ao final da década de 60 e início dos anos 70. Sua complexidade explode nos anos 80 e com diferentes nuances vem se alastrando, até os dias de hoje, a todos os campos mais abrangentes da vida socio-econômica, política e cultural, caracterizando uma ampla “crise societária” ou uma crise global (Wanderley, in Aprile,1996).

Leite (1996:18) nos fala sobre as definições que se difundem nesse quadro, uma série de princípios que configuram uma “nova filosofia de produção”, ou como aventam alguns autores, um “novo paradigma”, sob vários aspectos distintos da arquitetura taylorista-fordista que teria predominado no modelo anterior. Esses princípios contribuíram para a organização de empresas com estrutura piramidal, onde se tem uma ampla base operária e níveis hierárquicos cada vez mais prestigiosos e menos numerosos, até o máximo constituído de diretores, e, depois, acima de tudo, o presidente. É comum nessas empresas que os operários sejam semi-analfabetos e funcionários dedicados a tarefas repetitivas. O critério principal para administrar o pessoal consiste no controle. Neste modelo, o que importa do ponto de vista do aprendizado e da qualificação profissional é garantir que os indivíduos sejam preparados exclusivamente para desempenhar tarefas/funções específicas e operacionais.

Na concepção de organização do trabalho fundamentada sob a égide do taylorismo-fordismo está presente a idéia de que as organizações podem ser administradas como máquinas. Para tanto, é preciso existir uma sincronia, uma máxima eficiência. O trabalhador é controlado para obter a produtividade. Da mesma forma, a organização do trabalho baseado em métodos mecanicistas, tende a atrelar o homem às máquinas. Sendo assim, há um conjunto de problemas relacionados com as organizações estruturadas de forma mecanicista (Morgan, 1996:38), pois esse enfoque de organização tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, portanto os seres humanos são modelados para servirem aos requisitos dessa organização mecanicista, em lugar de construir a organização em torno dos pontos fortes e potenciais.

Assim, as mudanças que vêm sendo introduzidas no mundo do trabalho indicam que suas formas rígidas de organização começam a ser flexibilizadas, dando passagem a um novo regime de acumulação, que alguns

autores denominam de “especialização flexível” ou “acumulação flexível”, ou “novo modelo produtivo”, conforme destaca Harvey (1992:140):

*Se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrão de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.*

Face às essas constatações, compreendemos que as transformações que caracterizam o atual mundo do trabalho e o novo modelo de gestão é orientado por um conjunto de valores e idéias, cujas mudanças alteram a maneira de trabalhar e de produzir, já que o novo modelo de gestão atinge diretamente a classe trabalhadora, colocando em “xeque” a qualificação profissional, nos moldes em que vem sendo tradicionalmente obtida, e, ao mesmo tempo, exige do trabalho qualificado o preenchimento de novos requisitos.

Há, portanto, no âmbito das concepções e representações, um movimento no sentido de substituir a noção de qualificação pelo chamado *modelo de competência*. A noção de competência é oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos na França (Hirata e Zarifian, 1994) retomada em seguida por economistas e sociólogos. É uma noção ainda bastante imprecisa e decorreu da necessidade de avaliar e classificar novos conhecimentos e novas habilidades a partir das novas exigências de situações concretas de trabalho, associada, desta forma, aos novos modelos de produção e gerenciamento, e substitutiva da noção de qualificação ancorada nos postos de trabalho e das classificações profissionais que lhes era correspondentes.

### A Gestão por Competências

O movimento de introduzir novas práticas do trabalho em termos de competências foi inicialmente observado nas empresas francesas (Tanguy, 1997). Contudo está se verificando também em outros países da Comunidade Européia (Inglaterra, Alemanha, Itália etc.) no sentido de romper com os modos preexistentes de designação, promoção e de remuneração do trabalho, tais como eram difundidos com o nome de *job skills e job evaluation*. O uso e a difusão de um modelo centrado em saberes e habilidades possuídos pelos trabalhadores foram iniciados nas

grandes empresas multinacionais ou transnacionais e vêm sendo acompanhados de um conjunto de operações sociais que lhe dão forma e objetividade. Estes modelos são justificados pela idéia de racionalização reivindicada pelos diferentes protagonistas que estão na sua origem e que vão desde os empresários, as autoridades governamentais, os construtores de referenciais, passando pelos cientistas convocados para dar legitimidade às práticas e representações que estão sendo construídas.

A noção de competência tem sido considerada como alternativa à de qualificação, tendo sido originalmente recriada e reatualizada pelas equipes de recursos humanos das grandes empresas, no âmbito de gerência, para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego, seu reconhecimento e sua institucionalização.

No Brasil, desde o início da década de 1990, vários estudos empíricos têm focado as transformações que estão ocorrendo nos diferentes setores da economia. Estes estudos têm realidades diferenciadas, heterogêneas, contraditórias. Mostram também que não é possível concluir, de forma linear e universal, que o caráter inovador das atuais transformações na base técnica e material do trabalho se expressa, também e genericamente, por ganhos de qualificação por parte dos trabalhadores. Todavia, ainda que os diferentes estudos constatem a combinação e a sobrevivência de várias estratégias de qualificação e requalificação do trabalho, apontando para diferenças regionais e inter e/ou infra-setores da economia, revelam, também, a emergência de um “novo perfil de qualificação da força de trabalho”, que tende a institucionalizar as da exigência da posse de escolaridade, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, e interpretações de informações (Martino, 2000:64).

Este termo utilizado de forma generalizada é empregado, indistintamente, nos campos educacionais e do trabalho como se fosse portador de uma conotação universal. No discurso dos empresários há uma tendência a defini-la menos como “estoque de conhecimentos/habilidades” mas, sobretudo, como capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. O desempenho e a própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade e da agilidade de julgamento e de resolução de problemas. É importante ressaltar que antes de gerir as competências, é preciso definir em

que medida a mobilização da competência é um modo de gestão da empresa. Gerir pela competência, antes de gerir as competências, supõe uma revisão das políticas de formação e, sobretudo, sua articulação com as opções de organização do trabalho (Zarifian, 2001).

De certa maneira, o conceito de competência reflete a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho quanto fora deste, conforme Leite (1996:23):

- O “saber fazer”, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente (cursos treinamento) e/ou por meio da experiência profissional;
- O “saber ser”, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação mudançã, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;
- O “saber agir”, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos — exemplos: saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados.

Há, entretanto, nítida convergência entre os diferentes setores e características, quanto aos traços mais relevantes desse perfil. Disso resulta uma explosão de competências em atividades que não são homogêneas. Contudo, o que realmente importa é compreendermos a introdução desse conceito à luz dos movimentos mais amplos.

Segundo Dubar (1998:100), o modelo de competência não é, portanto, novo nem mais racional que os outros. Ele corresponde a uma concepção das relações de trabalho e da organização que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de uma *mobilização* pessoal (commitment) contra marcas de reconhecimento (inclusive salariais), a integração forte numa organização hierárquica. Quem a ele se refere racionaliza com frequência sua escolha lançando mão do “filtro” do diploma escolar e de referências “cognitivas” (resolução de problemas, tipos de saberes...) que mal conseguem esconder preconceitos quanto à inteligência. Ao contrário do modelo de *qualificação*, que

implica a negociação coletiva, o da *competência* tende a apagar o fato de que o reconhecimento salarial é o resultado de uma relação social dinâmica e não de um face a face entre indivíduo provido de “competências” a priori e de uma empresa que as reconhece nele e as transforma em “desempenho” mais ou menos suscetível de ser medido.

Desta maneira, do ponto de vista analítico-interpretativo, é possível considerar a competência tanto a partir das próprias trajetórias e experiências da vida, familiares e de trabalho, quanto também incorporando-a historicamente aos estudos que procuram entendê-la como um fenômeno de caráter histórico-estrutural. Desta forma, é analisada sob os mais diversos prismas de estudo: da história do trabalho e de sua organização, dos modelos de desenvolvimento econômico, de trabalho e emprego, do trabalho, gênero, grupos geracionais, grupos étnicos, do Estado e das políticas sociais, do movimento sindical e das políticas sociais e dos sistemas educacionais.

A questão pertinente a ser esclarecida é a forma como diversos elementos, tais como de organização do trabalho, saber e valor, se relacionam entre si e qual a natureza desta relação, se de causalidade, determinação recíproca ou se antes haveria de se indagar sobre preexistência de um fator mais preponderante. Se a qualificação se refere a uma relação social não faria sentido dar-lhe uma definição absoluta apoiada em parâmetros invariáveis. Trabalho qualificado não seria também aquele do qual se exigiria maior esforço intelectual, já que reduzir o tempo de reflexão para a tomada de decisões é o objetivo da formação.

Assim, o reconhecimento da competência de uma pessoa não passa apenas pelo cabedal de conhecimento técnico, mas também pela forma como esse conhecimento se engaja no curso dos eventos, mobilizando-se para atuar (tomar iniciativas) e assumindo a responsabilidade pela ação (Zarifian, 2001). Contudo, a legitimação do saber e da competência do outro diz respeito à dimensão cognitiva da comunicação, ou seja, o reconhecimento e validação das competências necessárias para o tratamento de uma determinada situação, particularmente os imprevistos, variabilidades etc.

Prahalad e Hamel, em *Competindo para o Futuro*, utilizam a expressão competência essencial (*core competence*) quando tratam das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor. O foco desses autores é nas competências coletivas. Seus argumentos afirmam que as



portas do sucesso se abrirão para as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências que serão necessárias; assim, esses autores definem competência essencial como:

*“Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada (...) A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...) Competências essenciais são a comunicação. O envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das fronteiras organizacionais (...) A ligação tangível entre as competências centrais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais- manifestação física de uma ou mais competências (1995:38).*

Colocada desta forma, a idéia é clara e objetiva, mas na prática a teoria pode ser outra. Primeiro prever o futuro não é uma tarefa simples, principalmente em contextos hipercompetitivos, convulsionados por mudanças. Segundo, poucas empresas têm um posicionamento estratégico claro. Terceiro, um número ainda menor tem uma visão clara sobre quais competências devem ser desenvolvidas. Trata-se de um grande desafio, pois é preciso levar em conta a dinâmica da organização sob o ponto de vista de sua capacidade de desenvolver as competências dos assalariados, competências estas fundamentais para que se possa assumir e conduzir a evolução da organização flexível. É preciso, ainda, compreender o comportamento das organizações no contexto da economia do conhecimento.

### **A sociedade do conhecimento**

As transformações que vêm ocorrendo na sociedade e no mundo em todos os campos de atividades humanas trazem grandes implicações para a formação dos profissionais de todas as áreas do conhecimento. A palavra competência também comparece no discurso dos administradores da chamada “economia do conhecimento”. Neste contexto, não basta dispor de certa tecnologia para auferir lucros: é fundamental idealizar produtos que a utilizem adequadamente e que penetrem no mercado. A idéia de competência surge, então, como a de uma capacidade

de transformar uma tecnologia conhecida em um produto suficientemente atraente para atrair consumidores (Machado, 2002). Daí por que as palavras de ordem na sociedade contemporânea são conhecimento e educação — educação contínua e para todas as faixas etárias ou educação ao longo da vida — que implica formar pessoas, desenvolver recursos humanos e educar a sociedade.

A era industrial ou capitalista tem algumas características que vão desde o emprego da força física do homem para produzir bens materiais, numa economia industrial, ao emprego do conhecimento para produzir conhecimentos, numa economia intangível. Esta última se caracteriza não mais por grandes complexos fabris, mas da informação do conhecimento e dos “trabalhadores do conhecimento”. Do ponto de vista político e organizacional, a necessidade de dar respostas rápidas às demandas específicas do mercado exige: estruturas organizacionais menos rígidas e mais achatadas hierarquicamente, descentralização de decisões, diluição de papéis, de postos de trabalho e de limites, ênfase na interação em redes dinâmicas na busca de informações e oportunidades.

Isso reafirma as palavras de Dowbor (2000), quando diz que o importante na sociedade do conhecimento é aprender a aprender ou aprender a navegar. Para Dowbor, essa onda de mudança que atinge a sociedade está em torno de alguns grandes eixos como: a globalização da economia (que cria oportunidades, mas não para todos), a urbanização (lembrando que hoje no Brasil 80% da população vivem nas cidades, enquanto em 1950 era o inverso), o progresso tecnológico (a telemática, a biotecnologia, as novas formas de energia, como o laser, os novos materiais, como os supercondutores, as formas de plástico e de cerâmica) e as polarizações entre ricos e pobres, por exemplo, entre regiões de um mesmo país.

Na sociedade do conhecimento, cada vez mais conhecimentos avançados serão adquiridos muito depois da idade escolar e, cada vez mais, através de processos educacionais não centralizados na escola tradicional. Assim, Drucker (1996:156) afirma que *ao mesmo tempo, o desempenho das escolas e seus valores básicos serão cada vez mais do interesse da sociedade como um todo, ao invés de serem considerados assuntos profissionais que podem ser deixados com segurança nas mãos dos educadores.*

A responsabilidade da organização no gerenciamento do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas. As

peças são preocupadas com o futuro e ele está na educação. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, competências e uma visão do negócio. Embora amplamente comentada a gestão do conhecimento ainda é uma característica nova em nosso contexto, e precisamos identificar, analisar e aprofundar os fatores a ela relacionados, entre eles: as competências essenciais, as inteligências múltiplas, a promoção de sinergia organizacional, monitorando todas as fases inerentes à produção do conhecimento.

Mais uma vez, a passagem de um conhecimento para outro oferece grandes oportunidades para o indivíduo. Ela torna possível uma carreira como trabalhador do conhecimento, mas também representa muitos novos problemas e desafios. Exige, pela primeira vez na história, que pessoas com conhecimento assumam responsabilidade por se fazerem compreendidos por outras que não contam com a mesma base de conhecimento. Todavia, para que os trabalhadores adquiram habilidades e competências, se faz necessário grande investimento em educação e treinamento, o que fica um tanto quanto distanciado da realidade, uma vez que o indivíduo/trabalhador não dispõe de recursos suficientes para investir em sua empregabilidade.

### Considerações Finais

A introdução do modelo de competência e o gerenciamento da organização do conhecimento apresentam-se como imperativos frente às mudanças e aos cenários competitivos atuais. Contudo, a introdução do modelo de competência promove o deslocamento da qualificação do trabalho para a qualificação do trabalhador, quando se afirma que competências é um conjunto de atributos que se deve ter, para se trabalhar em qualquer lugar. É sugestivo repensar essa questão, uma vez que treinar competências é, antes de tudo, dar acesso às pessoas para a reflexão sobre uma circunstância psicossocial (a empresa) e um momento específico da vida de cada um. É mediar um contrato de trabalho mais explícito por meio de uma linguagem que possa dar um significado. Treinar competências é ainda utilizar e realçar a capacitação pelas vivências e pelo *feed-back*, com uma negociação clara e madura de resultados esperados de ambas.

É muito comum também associar a qualificação profissional com a empregabilidade. A tese da empregabilidade diz que a possibilidade de

inserção de um indivíduo no mercado de trabalho depende (potencialmente) da posse de um conjunto de saberes, competências e credenciais que o habilitem para a competição pelos empregos disponíveis. Atribui ao indivíduo, ainda, a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso na obtenção de emprego. Há, portanto, um deslocamento da responsabilidade dos atores sociais em viabilizar políticas de emprego para os indivíduos.

Sendo assim, reafirmamos as palavras de Drucker (1996:156) quando diz que *quanto melhor uma pessoa, organização, indústria ou nação adquirir e aplicar conhecimentos/competências melhor será sua posição competitiva*. A educação irá se tornar o centro da sociedade do conhecimento e a escola será sua instituição-chave, desde que esteja aberta para evoluir de um sistema de oferta para um sistema flexível com participação de diversos atores interessados<sup>2</sup>.

Enfatizando a relevância do civismo e das relações sociais no processo de desenvolvimento, nos apoiamos no conceito de capital social<sup>3</sup> de Putnam (1993). Conceito este compreendido como sendo o conjunto das características da organização social, que englobam as redes de relações, normas de comportamento, valores, confiança, obrigações e canais de informação. Portanto, para esse autor, o capital social, quando existente em uma região, torna possível a tomada de ações colaborativas que resultem no benefício de toda comunidade.

Enfim, a aproximação entre as questões das mutações no trabalho e as novas exigências educacionais que ele impõe é necessária, além de respostas criativas que possibilitem alterações constantes para atender a

---

2. Um exemplo concreto dessa situação são as parcerias existentes entre o Centro Estadual de Educação Tecnológica do Estado de São Paulo — Ceeteps — e os diversos segmentos sociais, empresas, ONG'S e outras instituições públicas na formação de técnicos. Maiores detalhes sobre a parceria e cooperação entre o Ceeteps e as empresas de transportes (Metro, SPTrans, CET e CPTM) podem ser encontrados em nossa dissertação de mestrado em administração — PUC-SP-2001.

3. O capital social pode ser considerado a base de uma das principais estratégias de desenvolvimento econômico nas próximas décadas: a cooperação. Francis Fukuyama (1995) chega a afirmar que as nações e as regiões mais prósperas em um futuro de livre mercado serão aquelas melhor preparadas para formar cidadãos dispostos a trabalhar colaborativamente e organizadas para promover associações voluntárias entre suas instituições. Por isso, tanto a idéia de capital social, quanto a de cooperação, nos últimos anos, têm sido destacadas por organismos internacionais, em revistas especializadas e em diversos estudos e políticas de desenvolvimento.

estas transformações, por parte dos trabalhadores, instituições de ensino e empresas públicas ou privadas. A construção da sociedade do conhecimento requer o desenvolvimento de processos de apropriação do conhecimento social, de modo que seja possível ser apropriado pela sociedade, pelos atores e setores específicos desta. Esta apropriação se dá por parte dos indivíduos, de organizações (como é o caso de empresas), da comunidade e das instituições sociais da sociedade. É sobre as bases deste conhecimento socializado — *o capital social* — que as organizações e as instituições sociais poderão responder as oportunidades e os desafios do contexto atual.

Nesta relação dinâmica entre conhecimento e sociedade torna-se essencial uma visão orientada para o futuro. No conjunto, como nos diz Dowbor (2001:75), *não podemos mais buscar soluções isoladamente, na educação, ou na comunicação, ou em diferentes espaços culturais. É a dimensão do conhecimento, nas suas mais diversas manifestações, que mudou de forma radical*. Daí porque privilegiamos neste estudo a idéia de geração de conhecimento em conjunto, em que os atores sociais (empresas públicas-privadas, ONG'S, sociedade civil, sindicatos e trabalhadores) elaboram estratégias orientadas para análise e discussão de problemas da sociedade, seja no âmbito nacional, seja no âmbito de uma instituição ou de uma comunidade específica. Esta relação dinâmica entre conhecimento e sociedade poderá contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade participativa e inovadora, com capacidade de diálogo e convivência, de modo que esses processos contribuam para a formação de um cidadão crítico e a construção de uma opinião pública informada, bem como o desenvolvimento de mecanismos de resolução de conflitos baseados no respeito de opiniões diferentes em contextos multiculturais, em que o conhecimento sobre sua própria realidade e sobre a relação com seu meio ambiente assegure um desenvolvimento equitativo e sustentável.

### Referências Bibliográficas

- APRILE, M.R. (1996). *Qualidade Total e Qualificação Profissional*. Mestrado em Educação: Supervisão e Currículo, PUC-SP.
- CHAPARRO, F. (2001). *Conocimiento, aprendizaje & capital social, como motor de desarrollo*. Ci.inf. Brasília, v. 30, nº1, p. 19-31, jan/abr.
- CHNEE, P. C. C. (1998). *O significado do Trabalho na Percepção de profissionais que atuam em Empresas Globalizadas ou Caracterizadas pela utili-*

- zação de Alta Tecnologia*. Dissertação de Mestrado em Administração — PUC-SP.
- DOWBOR, L. (2001). *Tecnologias do Conhecimento. Os desafios da Educação*. São Paulo: Vozes.
- DRUCKER, P. F. (1996). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 5 ed. São Paulo: Pioneira.
- DUBAR, C. (1998). “A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência” in *Educação e Sociedade*, Campinas, ano XIX, n. 64, pp. 87-110.
- FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- HARVEY, D. (1992). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- HIRATA, H. e ZARIFIAN, P. (1994). *Força e fragilidade do modelo japonês*. São Paulo: Estudos avançados (12, 5).
- LEITE, E. M. (1996). “Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil” in *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas.
- MACHADO, N. J. (2002). *Sobre a idéia de Competência*. São Paulo: Texto in mimeo — jan.
- MARTINO, M. A. (2001). *O Mundo do trabalho e a formação profissional — A difícil adequação*. Dissertação (Mestrado em Administração). PUC-SP.
- MORGAN, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- PRAHALAD & HAMEL (1995). *Competindo para o Futuro*. São Paulo: Pioneira.
- PUTNAM, R. D. (1993). “The prosperous community: social capital and public Life” in *The American Prospect*. n<sup>o</sup> 13, mar.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- RIFKIN, J. (1995). *O Fim dos Empregos*. São Paulo: Makron Books.
- TANGUY, L. (1998). *Saberes e competência*. Cap. I. Campinas: Papirus.
- ZARIFIAN, P. (2001). “As novas abordagens” in *SOARES, R. Gestão da empresa, automação e competitividade*. Novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA.