



PUC

ISSN 0103-9741

Monografias em Ciência da Computação
nº 14/13

**Programa Integrado para Gestão e Regulação
Social de Competências Profissionais**

Sérgio Colcher

Departamento de Informática

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
RUA MARQUÊS DE SÃO VICENTE, 225 - CEP 22451-900
RIO DE JANEIRO - BRASIL**

Programa Integrado para Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais

Sérgio Colcher

Departamento de Informática – Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio)

colcher@inf.puc-rio.br

Abstract. Management of professional skills has been recognized as one of the abilities that may leverage competitive advantages on different levels. The aim of this work is to propose an environment in which the information that allows the management of professional skills is permanently accessible to whoever needs, provides or consumes it. This environment creates facilities for an adequate evaluation of intellectual and professional assets, either on an individual or in a collective basis, in corporations, or even to those responsible for the establishment of public policies.

Keywords: Management of Professional skills.

Resumo. A gestão da capacitação profissional tem sido reconhecida como uma das capacidades que podem gerar vantagens competitivas em diversos níveis. A proposta deste trabalho é propor um ambiente no qual as informações que permitem a gestão da capacitação profissional estejam permanentemente a disposição daqueles que as produzem e consomem. Esse ambiente cria facilidades para uma correta avaliação e mensuração do capital intelectual e profissional, seja de forma individual, seja de forma coletiva, em corporações ou mesmo em instâncias responsáveis pela definição de políticas públicas.

Palavras-chave: Gestão da Capacitação profissional.

Responsável por publicações

Rosane Teles Lins Castilho
Assessoria de Biblioteca, Documentação e Informação
PUC-Rio Departamento de Informática
Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea
22453-900 Rio de Janeiro RJ Brasil
Tel. +55 21 3527-1516 Fax: +55 21 3527-1530
E-mail: bib-di@inf.puc-rio.br
Web site: <http://bib-di.inf.puc-rio.br/techreports/>

Sumário

1	Introdução	1
2	Plataforma para o Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais	2
2.1	Atores	3
2.2	Requisitos	5
2.3	Infraestrutura Computacional	6
3	Implantação e Operação de um Projeto Piloto	6
4	Conclusões e Resultados Esperados	7
4.1	Resultados Esperados	8
4.2	Valor Esperado para a Sociedade Brasileira	8
4.3	Potencial para Geração de Empregos, Formação Especializada e Riqueza no País	8
4.4	Possíveis Impactos Sociais	9
4.5	Riscos	9
5	Referências Bibliográficas	10

1 Introdução

Na era industrial, predominava a ideia da economia de escala. Hoje, consumidores querem produtos e serviços customizados, personalizados. O modelo de produção na sociedade do conhecimento está baseado na premissa da flexibilidade. Nessa nova economia, novos tipos de organização e de gerenciamento são indispensáveis para a sobrevivência das chamadas *organizações de conhecimento* (FIALHO et al., 2006). Segundo (SVEIBY, 1998 Apud FIALHO et al., 2006), para enxergar uma organização do conhecimento, os executivos devem procurar ver as organizações como se elas fossem constituídas de estruturas de conhecimento e não de capital. Fialho et al (2006, p. 118) afirmam que empresas de base tecnológica e de serviços apresentam proporções de ativos intangíveis acima de seu valor contábil. Todos esses ativos intangíveis têm origem nos recursos humanos da organização e podem ser classificados em dois tipos que, juntos, formam um balanço patrimonial de ativos intangíveis: competência dos indivíduos e a sua rede de relacionamentos.

Partindo da premissa de que uma parte significativa dos ativos intangíveis das organizações está relacionada às competências de seus indivíduos, torna-se claro que a *gestão da capacitação profissional* é uma necessidade dentro das organizações atuais. No nível individual, profissionais dessa nova economia também necessitam contabilizar e manter um controle adequado de sua capacitação, controle esse que permite estabelecer o valor que cada profissional tem no mercado ou dentro de uma corporação específica. O controle exercido por órgãos governamentais e afins também pode se beneficiar, de forma significativa, da disponibilidade informações confiáveis e detalhadas das capacitações profissionais dos habitantes de uma determinada região para estabelecer, de maneira substanciada, políticas públicas ligadas ao incentivo, formação e treinamento.

No entanto, apesar do reconhecimento da importância de exercer a gestão da capacitação profissional, essa gestão ainda é realizada, em geral, de forma precária – a não ser em determinados nichos limitados do mundo corporativo e, mesmo neles, apenas no contexto de grandes corporações. No âmbito individual, o instrumento de gestão não passa, em geral, da manutenção (via de regra manual) de um documento que compõe o *Curriculum Vitae* (CV). Quando há o uso de instrumentos computacionais, essas não vão além de ferramentas que facilitam o preenchimento de currículos e disponibilizam as informações via Web. Normalmente, é de inteira responsabilidade de cada profissional manter as informações e, sobretudo, apresentar as comprovações (quando assim solicitado) sobre as capacitações apresentadas (por exemplo, anexando certificados, diplomas, cartas etc.), conforme ilustra a Figura 1.

O processo de instrumentação da capacidade profissional realizado dessa forma está, frequentemente, sujeito a erros e, não raramente, é objeto de fraudes. Mais ainda, esse processo não fornece mecanismos ágeis de comparação entre os profissionais ou mesmo de medida da adequação de um profissional às tarefas para as quais ele eventualmente está alocado. As tarefas de avaliação de qualificação recaem, frequentemente, sobre profissionais de recursos humanos, que, por sua vez, se vêm pressionados entre o tempo curto diante das necessidades de atender às demandas da empresa e os longos períodos necessários para recrutar, avaliar e conduzir os processos de adequação dos profissionais dentro dessas corporações.

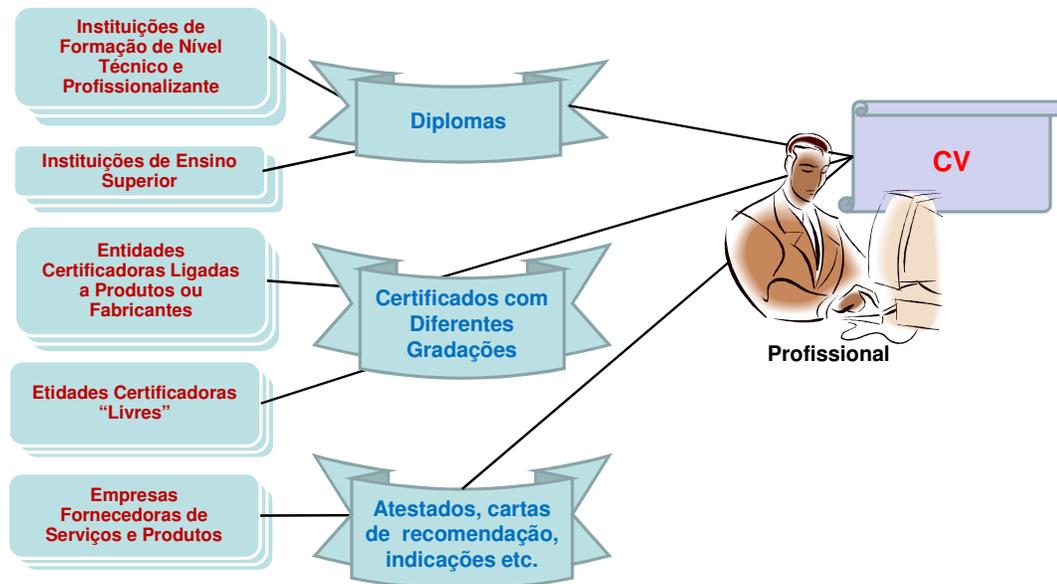


Figura 1: Gestão da Capacidade Profissional realizada de forma individual, com critérios próprios e responsabilidade documental do próprio profissional.

Do ponto de vista institucional, realizar a gestão da capacidade profissional corporativa pode se transformar em diferença competitiva de magnitude representativa. Reconhecer o potencial para a realização de determinados projetos pode ser determinante na definição das estratégias de uma empresa. Gerir a capacidade intelectual e profissional se torna crucial no momento de se definir investimentos em treinamento, reciclagem, formação e especialização, isso sem falar no posicionamento da empresa frente a concorrências.

Tornar o processo da Figura 1 mais confiável, ágil e seguro, dotado de instrumentos que permitam comparar e até mesmo quantificar a capacitação profissional, tanto de forma individual quanto corporativa, é o objetivo da proposta, apresentada na Seção 2, para um *Programa Integrado de Gestão e Regulação da Capacitação Profissional*.

2 Plataforma para o Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais

No âmbito da proposta de um Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais, a proposta deste projeto inclui a criação de uma plataforma na qual as informações que permitem a gestão da capacitação profissional estão permanentemente à disposição daqueles que as produzem e consomem. Essa plataforma cria um ambiente abrangente, com facilidades para uma correta avaliação e mensuração do capital intelectual e profissional, seja de forma individual, seja de forma coletiva, em corporações ou mesmo em regiões de um estado ou país.

A Figura 2 apresenta, de um ponto de vista conceitual, a estrutura da plataforma. O principal objetivo dessa estruturação é fornecer a base para a implantação de um sistema ágil, seguro e, principalmente, do ponto de vista de sua organização e gestão, dotado de toda credibilidade possível, sendo, conseqüentemente, definido de forma suficientemente aberta para que se possam aplicar as melhores práticas de governança.

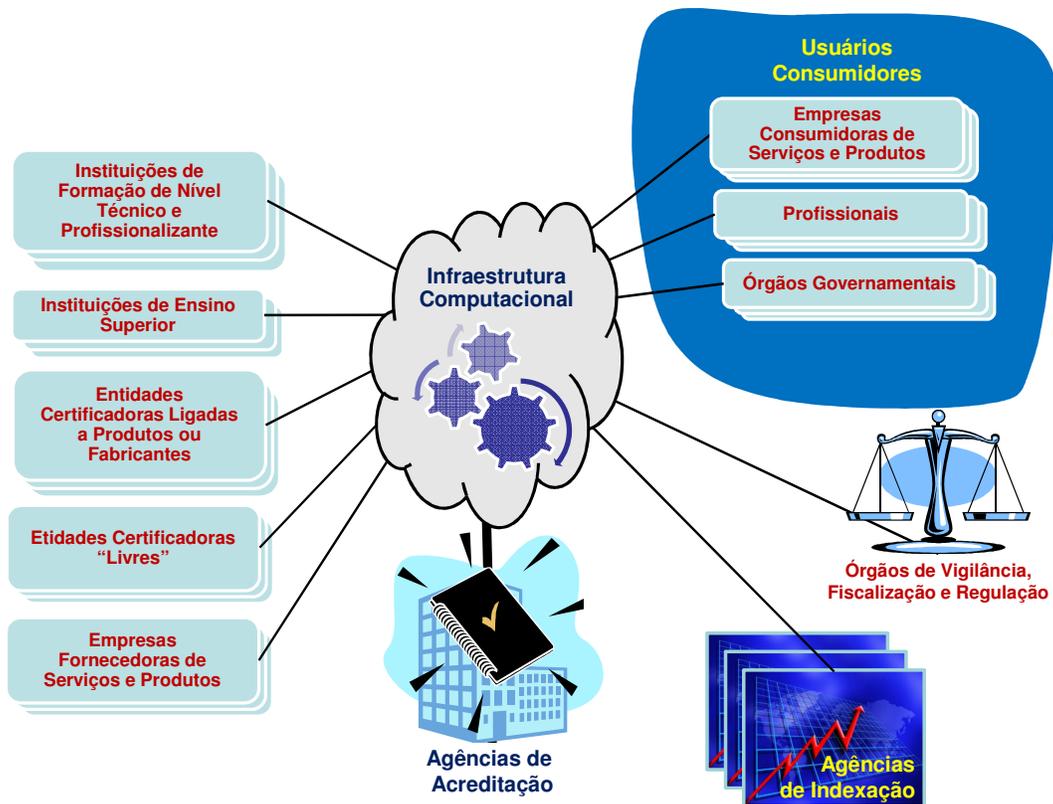


Figura 2: Estrutura de um programa integrado para a gestão e regulação da competência profissional.

Da Figura 2, pode-se entender que o *Programa Integrado de Gestão e Regulação Social da Competência Profissional* está baseado em uma infraestrutura computacional que intermedia e controla a interação entre os vários atores.

2.1 Atores

O ambiente vislumbrado para a construção do programa aqui proposto inclui alguns papéis representados pelos seguintes atores (Figura 2):

1. *Entidades fornecedoras de capacitação*, dentre as quais se distinguem:
 - a. *Instituições de Formação de Ensino Superior (IES*, que incluem instituições que oferecem programas de graduação, pós-graduação, especializações e extensões universitárias), cujo produto fornecido é, em última análise, um diploma ou certificado; no ambiente do Programa Integrado aqui proposto, essas instituições deverão ter acesso a uma interface fornecida pela infraestrutura computacional que permitirá fornecer a diplomação ou certificação de maneira automática e tornar esses insumos disponíveis e acessíveis aos demais atores através de um sistema de comunicação que garanta a segurança, autenticidade, privacidade e confidencialidade.
 - b. *Instituições de Formação de Ensino Médio técnico e profissionalizante*, que, da mesma forma que as IES (e nos mesmos moldes), fornecem diplomas ou certificados.

- c. *Entidades Certificadoras* ligadas a produtos, tecnologias ou fabricantes específicos, que, normalmente, atribuem diferentes graduações e certificados baseados em provas específicas, procurando atestar os diferentes níveis de proficiência ou domínio dos utensílios, ferramentas ou produtos de um determinado fabricante.
 - d. *Entidades Certificadoras “Livres” ou “Independentes”*, que procuram atuar na certificação em vários níveis de proficiência para nichos específicos de conhecimento especializado, que podem abranger áreas tecnológicas aplicadas ou habilidades profissionais gerais também aplicadas, sem, contudo, serem específicas de fabricantes ou fornecedores.
 - e. *Empresas Fornecedoras de Serviços e Produtos*, que, do ponto de vista do fornecimento de insumos de capacitação profissional, são capazes de tornar disponíveis elementos que permitirão avaliar a experiência profissional de seus recursos humanos. Essas empresas poderão fornecer, por exemplo, características dos projetos em que estão envolvidas, especialmente relacionadas às capacidades requeridas nas diversas atividades conduzidas; adicionalmente, fornecendo a alocação dos profissionais a essas atividades e número de horas dedicadas por esses profissionais, é possível registrar uma medida de experiência profissional dos recursos humanos envolvidos.
2. *Entidades de Suporte à Gestão*, dentre as quais se distinguem:
- a. *Agências de Acreditação*, que têm um papel crítico para o funcionamento bem sucedido do programa, cujas responsabilidades incluem: zelar pelas funções do sistema como um todo, estabelecendo as políticas de acreditação, permitindo, autorizando e autenticando o acesso de todos os demais atores (fornecedores e consumidores), funcionando como guardiões do pleno funcionamento da infraestrutura computacional (sendo, em alguns casos, totalmente responsável por ela), bem como sua segurança e desempenho. Sendo assim, é de responsabilidade das Agências de Acreditação manter todos os documentos referentes às competências profissionais de indivíduos (ou de instituições, se for o caso) zelando por sua autenticidade e segurança, fornecendo acesso dos mais variados níveis, com controle, agilidade e proteção.
 - b. *Agências de Indexação*, que utilizam os insumos fornecidos para estabelecer índices para a mensuração, classificação e comparação de profissionais, sejam individualmente, sejam em grupos por corporações, segundo suas capacitações. Esses índices podem combinar as informações disponíveis utilizando diferentes pesos, levando em consideração avaliações feitas por eles ou por terceiros, sobre as certificações, diplomações e experiências profissionais, suas entidades fornecedoras, bem como levando em conta áreas de conhecimento que o índice resolva privilegiar para caracterizar atuações profissionais específicas.
 - c. *Órgãos de Vigilância, Fiscalização e Regulação*, que fornecem avaliações isentas e objetivas sobre a qualidade dos diferentes fornecedores de capacitação. Exemplos são o INEP e a CAPES, que já realizam esse

tipo de trabalho para classificar cursos de graduação e programas de pós-graduação, respectivamente.

3. Entidades e Usuários consumidores, nos quais se incluem:
 - a. Profissionais
 - b. Empresas Consumidoras de Serviços e Produtos
 - c. Órgãos Governamentais
 - d. Empresas de Orientação Profissional e “Coaching”
 - e. Órgãos de Recursos Humanos
 - f. Redes Sociais Especializadas

2.2 Requisitos

Os requisitos para a elaboração do *Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais* são os seguintes:

1. *Segurança*: tanto as entidades fornecedoras, responsáveis por oferecer os elementos da acreditação profissional, bem como os usuários consumidores, capazes de obter esses dados para o próprio uso ou fornecer novos dados a partir da utilização dos elementos básicos, devem ter a sua disposição uma infraestrutura que permita assegurar a autenticidade dos dados trocados bem como a integridade e confidencialidade de todas as informações (ou da parte que for necessária).
2. *Credibilidade e governança*: o sucesso do programa proposto está baseado na certeza de que as instituições e profissionais participantes terão de que as informações prestadas e consumidas não são manipuladas de maneira a favorecer qualquer das partes em detrimento de outras. Tal credibilidade só pode ser alcançada se os mecanismos de gestão e acreditação estiverem baseados em processos abertos, conhecidos e com critérios estipulados de forma clara e acessível. Em especial, os órgãos que assumem a responsabilidade de Agências de Acreditação devem manter processos e políticas acessíveis e claras, seguindo as condutas das melhores práticas ditadas por normas de governança. A participação de diversas entidades, concorrentes ou não, nos mais variados papéis de fornecimento, controle ou consumo das informações deve ser incentivado de forma a manter a pluralidade, livre disseminação e concorrência. Agências Indexadoras devem desenvolver seus índices baseados em critérios claros e isentos, procurando privilegiar apenas as áreas de atuação ou os cenários profissionais para os quais estão se dedicando e jamais para privilegiar essa ou aquela instituição como forma de obter favorecimentos para si ou para outros. Nesse intuito, a criação dos critérios de indexação devem utilizar classificações de terceiros sempre que possível, classificações essas que podem ser fornecidas pelos mais variados Órgãos de Vigilância, Fiscalização e Regulação (OVFR) existentes ou a serem criados. Mais uma vez, a existência de diversos OVFRs, sejam para propósitos diferentes ou mesmo concorrentes (lidando ou estabelecendo classificações para os mesmos aspectos) não deve ser de forma alguma restringida, proporcionando um ambiente de pluralidade e livre concorrência.
3. *Agilidade e alto desempenho*: a atualidade das informações disponíveis é tão importante quanto a sua autenticidade e credibilidade das classificações que se podem fazer sobre elas. Dessa forma, o programa deve procurar

promover a desburocratização dos processos sem sacrificar a autenticidade e credibilidade, construindo um sistema com alta disponibilidade, agilidade e desempenho. As entidades dispostas a fornecer dados sobre certificações, graduações e medidas de capacitação devem obter especificações ou ferramentas que as facilitem nesse sentido. Da mesma forma, entidades que se dispuserem a desenvolver, organizar e divulgar índices devem ser incentivadas por especificações abertas ou ferramentas.

4. *Facilidade para a aderência a padrões e tecnologias:* para que a agilidade proposta pelo item 3 possa ser alcançada, é necessário que padrões amplamente aceitos sobre a estrutura, classificação e formatação das informações disponíveis e trocadas estejam disponíveis. De forma mais abrangente, interfaces entre a Infraestrutura Computacional e as diversas entidades consumidoras e fornecedoras da Figura 2 devem ser padronizadas, incluindo formatos de trocas, procedimentos de obtenção e fornecimento das estruturas, procedimentos de autenticação etc.

2.3 Infraestrutura Computacional

A infraestrutura computacional fornece o apoio para o funcionamento correto, seguro e ágil do programa. Sua implementação requer esforços de pesquisa e desenvolvimento que envolvem diferentes ramos da área *das tecnologias de informação e comunicação* (TICs), incluindo:

1. A definição de *padrões abertos de intercâmbio de informações*, que permitirão formar o ambiente distribuído ilustrado pela Figura 2, em conformidade com o requisito 4 da seção 2.2
2. A definição de interfaces de programação abertas, que permitirão a confecção de ferramentas a serem utilizadas pelos diversos atores para poderem se autenticar e trocar as informações, em conformidade com o requisito 3 da seção 2.2
3. A implementação de bases de dados distribuídas com, possivelmente, a utilização de tecnologias de nuvem computacional, de forma a facilitar a implementação de um sistema ágil, distribuído e com alta disponibilidade.
4. A modelagem de dados de forma a estabelecer a base para o armazenamento e a troca das informações na plataforma descrita na Figura 2.
5. A implementação de mecanismos de segurança e autenticação adequados, envolvendo a definição da arquitetura de segurança, dos mecanismos de proteção e de autenticação que, por sua vez, possibilitarão estabelecer as políticas de privacidade sobre as informações, em conformidade com o requisito 1 especificado na seção 2.2

3 Implantação e Operação de um Projeto Piloto

Além da implementação da infraestrutura computacional descrita na seção 2.3 o *Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais* requer esforços no sentido da implantação de um ambiente cooperativo de operação. Nesse ambiente, há que se considerar o modelo seguido pelo processo de acreditação, que determina como armazenar e fornecer as informações sobre as competências dos profissionais de forma fidedigna e assegurando a sua veracidade. Nesta seção descreve-se,

uma iniciativa piloto, que visa exercitar as principais funcionalidades do programa no intuito de obter um primeiro retorno mais objetivo para avaliar, de forma mais precisa, os requisitos do projeto.

Em julho de 2011, a ASSESPRO-RJ (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet – ramo Rio de Janeiro) manifestou interesse pelo projeto, especialmente no que diz respeito a auxiliar a comunidade de empresas associadas a gerir seus recursos humanos de forma mais racional e fornecer um selo de acreditação aos profissionais com base em um ambiente piloto no qual a própria ASSESPRO-RJ assumirá o papel tanto de Agência de Acreditação como de Agência de Indexação.¹

Enquanto Agência de Acreditação, a ASSESPRO-RJ receberá a documentação dos profissionais e empresas, validando toda a documentação recebida, armazenando-o em formato digital e registrando as competências de forma a construir uma primeira base de dados experimental para o programa. Nessa fase piloto, como ainda não há ferramentas desenvolvidas que permitam envolver diretamente as Entidades Fornecedoras de Capacitação (IESs, certificadoras etc.), está sendo desenvolvido um pequeno protótipo que permitirá às empresas associadas e profissionais submeterem as informações sobre as suas competências acompanhadas das respectivas comprovações. É importante notar que, no momento em que as Entidades Fornecedoras de Capacitação estiverem diretamente envolvidas no processo, elas serão as responsáveis por fornecer diretamente boa parte dessas informações (a exceção das informações relativas à experiência profissional, que serão de responsabilidade das próprias empresas).

No papel de Agência de Indexação, a ASSESPRO-RJ estabeleceu a formação de um comitê, cujo estatuto de funcionamento está sendo confeccionado, para estabelecer os critérios para um primeiro índice para um perfil específico de “programador Java”, que foi reconhecido como um dos perfis de relevância para boa parte das empresas associadas.

4 Conclusões e Resultados Esperados

Este trabalho apresentou uma proposta para a criação de um programa para a gestão de competências profissionais, cujas principais características são as de fornecer a credibilidade, segurança, agilidade e, sobretudo, a capacidade de quantificação para um dos ativos intangíveis mais importantes para as organizações atuais: a competência e capacitação dos recursos humanos. Dentro do cenário brasileiro e mundial, os impactos de uma iniciativa como a proposta neste projeto são inúmeros e de magnitude expressiva. A subseção 4.1 destaca os resultados esperados de uma forma geral, enquanto as subseções 4.2 e 4.3 se concentram nos benefícios gerados para o País.

¹ O autor ressalta que a parceria com a ASSESPRO-RJ não gera qualquer obrigação dessa entidade com o autor ou com a instituição a qual o autor pertence, e que todas as informações, descrições e opiniões registradas neste trabalho são apenas do autor, não tendo a ASSESPRO-RJ (ou seus associados) qualquer responsabilidade sobre elas.

4.1 Resultados Esperados

Do ponto de vista de pesquisa e inovação, o presente projeto proporciona o preenchimento de uma lacuna deixada pelos trabalhos relacionados à gestão da capacidade intelectual, gestão de competências e gestão do conhecimento.

4.2 Valor Esperado para a Sociedade Brasileira

O Brasil de hoje é um país com recorde de emprego e busca por profissionais especializados. Segundo o IBGE (2011), a taxa de desocupação em 2011 foi a menor desde o início da série em 2002, atingindo o ponto mínimo em dezembro de 2010, com 5,3%, voltando a um patamar 6,0% em julho de 2011 que, de qualquer forma, ainda é bastante baixo. Nesse cenário, está em jogo a continuidade do crescimento já que o risco de um apagão de mão obra não está afastado. Segundo uma projeção realizada por economistas do Itaú/Unibanco a pedido da Revista Exame, caso o país mantivesse um crescimento médio de 4,6% ao ano, em 2015 seria necessário um adicional de 8 milhões de trabalhadores qualificados e especializados (SALOMÃO; GIANINI, 2011). O problema é justamente que, para sustentar uma taxa de crescimento adequada, a base de mão de obra deve ser também adequada, não apenas em número, mas também do ponto de vista de capacitação.

O Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais oferece um mecanismo não apenas para assegurar às corporações uma forma mais otimizada para a gestão dos recursos humanos, mas também disponibiliza uma ferramenta aos diversos setores da administração pública, sejam eles regionais ou nacionais, para a definição de políticas (que podem envolver investimentos em capacitação e formação, incentivos para a criação de empregos em determinadas áreas para a absorção dos profissionais e o dimensionamento adequado dos recursos associados à P&D, educação e desenvolvimento tecnológico) substanciadas a partir da mensuração das demandas e das vocações profissionais.

4.3 Potencial para Geração de Empregos, Formação Especializada e Riqueza no País

Do ponto de vista das organizações consumidoras, a implementação do programa proposto neste projeto cria insumos para a gestão de recursos humanos, tanto do ponto de vista do setor privado como do setor público, conforme ressaltado na seção 4.2. Adicionalmente, o programa também apresenta possibilidades para o desenvolvimento de novos ramos de atividades, além de fortalecer e incentivar algumas das atividades já existentes, como aquelas ligadas à formação, especialização e certificação.

Dentre as novas atividades importantes no ambiente do Programa, as Agências de Acreditação ocupam uma posição de destaque. Essas agências funcionam como verdadeiros “cartórios” das informações, zelando pela segurança e autenticidade das informações prestadas, atividade que requer a aplicação das mais modernas tecnologias para o desenvolvimento da infraestrutura computacional.

Da mesma forma, as Agências de Indexação compõem um ramo de atividade ainda inexplorado que poderá vir a se tornar especialmente atrativo, já que delas depende a definição dos critérios de mensuração que permitirão comparar objetivamente a competência profissional ou o capital intelectual.

Do ponto de vista das instituições de ensino, sejam elas de nível superior, sejam de ensino técnico profissionalizante, a implantação do Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais gera novas demandas de aprimoramento contínuo e aperfeiçoamento, já que o desempenho dessas instituições passará a ser mais diretamente mensurado e comparado a partir do momento em que a percepção da qualidade dos profissionais e sua formação estarão mais facilmente acessíveis ao mercado de uma forma direta e imediata.

A importância dos institutos de certificação (livres ou ligadas a produtos/fabricantes) se torna mais evidente e pode, dentro de determinados perfis profissionais, se tornar decisiva para compor o capital intelectual de determinadas empresas, incentivando e movimentando ainda mais esse mercado (de certificação) que já vem crescendo nos últimos anos.

As atividades de Consultoria em Orientação Profissional e Coaching são dois dos ramos mais diretamente alavancados pela implantação do programa aqui proposto, já que a existência de índices objetivos e mensuráveis permite elaborar estratégias para o desenvolvimento profissional personalizado ou orientar os esforços de capacitação de recursos humanos dentro das corporações segundo estratégias extremamente objetivas.

4.4 Possíveis Impactos Sociais

A gestão e regulação das competências profissionais coloca a disposição da sociedade uma ferramenta de extrema valia. Gerir significa, em primeira instância, ser capaz de avaliar o estado atual segundo parâmetros claros e objetivos, para só então atuar no sentido de melhorar ou aprimorar. Em outras palavras, medir e comparar são atividades de gestão e o Programa Integrado de Gestão e Regulação Social de Competências Profissionais propõe um ambiente no qual as informações e os critérios para que essas medições possam ser feitas e disponibilizadas possa ser construído. Além disso, o programa é, já em seus princípios básicos e fundamentais, estruturado para permitir o controle social de seus preceitos, característica apoiada pela definição aberta de sua estrutura, que incentiva, entre outras coisas:

- A concorrência e pluralidade no desempenho das diversas funções do ambiente.
- A definição de critérios abertos e amplamente divulgados para a composição dos índices a partir das agências de indexação, que por sua vez, estabelecem a base para a aplicação das normas de governança (que deverão incentivar a participação de todos os setores da sociedade envolvidos em cada perfil profissional).

4.5 Riscos

Dentre os maiores riscos ao sucesso do projeto encontra-se a necessidade de envolvimento de diversos atores, que incluem entidades dos setores público e privado. Os esforços para atrair a atenção desses atores deverão ser grandes e, por conta disso, o projeto piloto é fundamental no sentido de demonstrar resultados práticos e permitir vislumbrar o potencial do programa como um todo.

5 Referências Bibliográficas

FIALHO, F. A.; MACEDO, M.; DOS SANTOS, N.; MITIDIERI, T. DA C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial**. Visual Books, 2006.

IBGE. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Emprego - Julho 2011**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011.

SALOMÃO, A.; GIANINI, T. Um País em Busca de Gente. **Revista Exame**, v. 45, n. 6, p. 32-43, 6. Apr. 2011.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Campus/Elsevier, 1998.