



A IMPORTÂNCIA DAS REDES SOCIAIS E DO GERENCIAMENTO DE CARREIRA PARA A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Marcia Crespo Ferreira

Resumo

O processo de empregabilidade contém desafios e obstáculos que só poderão ser enfrentados mediante o gerenciamento de carreira, com investimento em pesquisas sobre orientação, planejamento e desenvolvimento de competências individuais, principalmente quanto ao fator relacionamento interpessoal. "O diferencial exigido pelo mercado deve ser buscado pelo profissional em fontes extracurriculares, em cursos de pós-graduação ou nas oportunidades oferecidas pelas próprias empresas; afinal, o responsável direto pela defesa da carreira é o próprio profissional" (MALSCHITZKY, 2001). "Atualmente, praticamente não há como conseguir um bom emprego se não houver a utilização da rede social do indivíduo" (MINARELLI, 2005). Este artigo tem como objetivo mostrar a importância do gerenciamento de carreira, do autoconhecimento, do desenvolvimento da rede social e do aprimoramento do conhecimento para a inserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gerenciamento de carreira; Empregabilidade; Autoconhecimento, Aprendizado contínuo; Redes sociais; Mercado de trabalho.

Introdução

As inovações tecnológicas, a globalização e a aceleração das comunicações têm desencadeado uma enorme revolução no mundo do trabalho, trazendo como resultados: o acirramento da concorrência, a redução drástica de empregos e maior exigência quanto às competências individuais. No Brasil, segundo pesquisa do Dieese de 13 de setembro de 2006, 57,3% da força de trabalho não tem carteira assinada e os jovens representam mais de 45% do total de desempregados.

Antigamente não eram frequentes a mudança de emprego ou de carreira ao longo da vida, nem o constante aperfeiçoamento acadêmico, reflexos, segundo Toffler (1995), da terceira onda, a onda do conhecimento, que vem revolucionando a educação e transformando o saber em um saber crítico, criativo e contínuo. Além disso, o impacto da física quântica e da teoria do caos abala algumas “certezas” que os indivíduos tinham a respeito do mundo e de si mesmos.

Hoje, com a alta concorrência, a escassez de vagas e a busca de maior qualidade de vida, o trabalhador passou a ser responsável pelo gerenciamento de sua carreira e de sua vida, evidenciando a importância do desenvolvimento de habilidades pessoais, do autoconhecimento, do au-

to-desenvolvimento e a preocupação com a formação acadêmica. Outra questão que se torna cada vez mais evidente quanto à empregabilidade é a importância de uma rede de relacionamentos ampla, o que chamaremos aqui de rede social ou *network*.

Para isso o indivíduo precisa coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar o perfil detalhado de sua personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

Seria melhor que isso se iniciasse ainda na fase universitária. O aluno poderia também trabalhar suas expectativas e iniciar uma vida profissional, através de oportunidades de estágio, já com um prévio acompanhamento e planejamento. Ao mesmo tempo, desenvolveria habilidades relacionais numa fase da vida tão propícia a isso, aumentando e fortalecendo, com isso, sua rede social. Poderia participar de cursos extracurriculares que o ajudariam a trabalhar as competências requeridas pelo mercado, como habilidades de gestão, de liderança, de comunicação, de relacionamento, de apresentação. Tudo isso o prepararia para enfrentar de forma mais eficaz o acirrado mercado de trabalho.

Um programa de desenvolvimento de carreira auxiliaria tanto alunos da graduação, quanto da pós-graduação, a exemplo do que algumas faculdades já estão fazendo, no Brasil e no exterior.

A BYU – Brigham Young University, nos EUA, possui o Counseling and Career Center, responsável por dar suporte acadêmico, informações e orientações sobre carreira, planejamento e gerenciamento de carreira, testes de aptidão, treinamento de habilidades, aconselhamento pessoal, preparação para entrevistas e banco de empregos.

O centro de carreira da Harvard University – The Office of Career Services (OCS) – dá suporte a todos os alunos da faculdade de Harvard para explorarem suas escolhas educacionais e tornarem sua carreira eficaz.

A Mc Gill University, em Montreal, no Canadá, desenvolveu uma série de oficinas que oferecem ajuda aos estudantes para se prepararem para o mercado e ensinam a utilizar sua rede social para estabelecer oportunidades.

O Ibmec Carreiras é uma unidade de serviços oferecida aos alunos da faculdade Ibmec, com o objetivo de orientar e aconselhar quanto à escolha e planejamento de carreira, atuando como um agente facilitador entre o plano acadêmico e o mercado.

O IBTA Carreiras é um departamento criado pela faculdade IBTA com o principal objetivo de preparar os alunos para serem competitivos no mercado de trabalho. Desenvolve uma série de atividades que propiciam aos alunos uma visão clara do mercado, além da possibilidade de planejar suas carreiras.

Em 2000, a FAE Business School, situada em Santa Catarina, criou seu Núcleo de Empregabilidade, encarregado de orientar, desenvolver e encaminhar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho, tendo em vista o seu aprimoramento profissional.

Em 2004, um dos mais tradicionais cursos de pós-graduação *lato sensu* em Administração de Empresas do Brasil – o curso da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), incluiu a disciplina “orientação de carreira” em seu ciclo básico e obrigatório, que abrange disciplinas para “habilidades pessoais”. O objetivo dessas disciplinas é instrumentalizar os alunos para habilidades de comunicação, negociação, relações interpessoais e orientação de carreira, fornecendo elementos de reflexão sobre projeto de vida e projeto profissional que permitam aos alunos a escolha, o planejamento e o desenvolvimento de carreiras com maior adequação frente ao mercado de trabalho. Trata-se, em suma, de orientar o aluno para o sucesso na carreira.

Em Belo Horizonte, a Faculdade Pitágoras criou o Soep (Serviço de Orientação Educacional e Profissional), que oferece orientação educacional e prepara o aluno para enfrentar o mercado de trabalho, desde o primeiro semestre do curso.

Para entender a importância do gerenciamento de carreira, do autoconhecimento, do desenvolvimento da rede social e do aprimoramento do conhecimento para a inserção no mercado de trabalho, torna-se fundamental investigar o atual mercado e alguns conceitos sobre o tema.

Referencial teórico **Empregabilidade vs.** **“trabalhabilidade”**

Com o fim dos empregos, houve o aumento da terceirização e dos serviços temporários, autônomos e de tempo parcial. Os profissionais tiveram seu tempo liberado para conciliar diversos tipos de trabalho e interesses profissionais. Essas mudanças acarretaram também a mudança do perfil exigido pelo mercado.

Conforme Saviani (1997), o termo “empregabilidade”, do inglês *employability*, surgiu no Brasil por volta de 1995, em consequência das mudanças nas relações de trabalho. Tema relativamente novo e pouco compreendido pela maioria, traz um aler-

ta para as pessoas que acreditam na segurança e estabilidade no emprego.

Malschitzky (2004) relaciona a empregabilidade a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média ou grande empresa. “O importante é estar respaldado por razões fortes que fomentem o crescimento e a transformação profissional”.

O Ministério do Trabalho brasileiro define empregabilidade como um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

A empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. Está centrada em dez parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional). (MARIOTTI, 1999)

Portanto, a empregabilidade diz respeito à capacidade de o indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho a longo prazo através

de habilidades específicas e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira que lhe confere competências essenciais.

Com a diminuição dos empregos formais e o aumento dos informais, a utilização da palavra “trabalhabilidade”, em vez de “empregabilidade”, torna-se mais assertiva.

Malschitzky (2004) salienta as exigências do mercado de trabalho, como reciclagem periódica, desenvolvimento de novas habilidades, desenvolvimento multidisciplinar, busca de um conhecimento mais amplo que permita a atuação em diversas áreas.

Minarelli (1995) sugere que o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como um prestador de serviços que pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa.

Segundo Minarelli (1995), os pilares que sustentam a “trabalhabilidade” seriam:

- Adequação vocacional: o desempenho profissional dos indivíduos está intimamente ligado à adequação vocacional, ou seja, tem-se prazer em desenvolver o trabalho. Outros fatores motivacionais têm, na maioria das vezes, um efeito efêmero;
- Competência profissional: conjunto de bagagens técnicas absorvidas ao longo da vida, como formação esco-

lar, treinamento, cursos, autodidatismo e vivência cotidiana;

- Idoneidade: valores como honestidade, respeito, integridade, que garantem a imagem pessoal a curto, médio e longo prazos;
- Saúde física e mental: primeiro foco observado, tanto nas relações pessoais quanto profissionais. O desequilíbrio mente/corpo é a principal barreira para o desenvolvimento de um bom profissional;
- Reserva financeira e fontes alternativas: manter fontes alternativas de renda e reservas financeiras pode ser garantia de alívio em situações indesejadas.
- Relacionamentos: investir numa rede de relacionamentos pode resultar em parcerias ou até mesmo em uma ocupação.

De acordo com Malschitzky (2004), ao interligar esses fatores o profissional pode se sentir mais seguro e capacitado para a acirrada disputa do mercado, onde qualquer diferenciação, por mínima que seja, pode ser fator decisivo na escolha de um profissional.

Malschitzky (2004) salienta ainda que o profissional, para manter sua posição no trabalho, precisa desenvolver a fluência verbal, a capacidade de fazer marketing pessoal, a flexibilidade e o espírito de cooperação para trabalhar em equipe e se relacio-

nar com vários tipos de pessoa, a criatividade para sugerir constantes inovações, a coragem para assumir novos desafios, além do conhecimento técnico inerente a cada profissão.

Malschitzky (2004) diz que, para a manutenção da empregabilidade, é preciso considerar a responsabilidade pela carreira e pelo alcance de metas profissionais e o autodesenvolvimento, procurando atualizar conhecimentos e iniciando um projeto sem esperar ser solicitado. Também é fundamental desenvolver uma estratégia de mudança de postura pessoal e profissional.

Para Kanaane (1999), o indivíduo deve assumir gradativamente responsabilidades mais amplas, que lhe permitirão desenvolver potencialidades e habilidades pessoais para o efetivo desempenho profissional. Cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir cada vez mais conhecimentos que lhe agreguem vantagem competitiva, para obter um diferencial que atraia as oportunidades de trabalho. Assim, poderá também escolher com o que quer trabalhar e onde lhe oferecem maiores vantagens na aplicação de seus talentos.

Carreira

A palavra "carreira" vem do latim *via carraria*, estrada para car-

ros. Somente no século XIX é que se começou a utilizar o termo para definir a trajetória de vida profissional (MARTINS, 2001).

Greenhaus (1999) propõe um conceito diferente para o termo. Carreira seria um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa. Desse modo, a palavra não estaria mais ligada à profissão, mas ao trabalho, devido à mudança no mercado.

Para McDaniels e Gysbers (*apud* OLIVEIRA, 1997), o conceito de carreira foi evoluindo com os anos, deixando de associar-se unicamente a trabalho ou ocupação. Falar em carreira nos tempos atuais significa interligá-la a essas outras dimensões. A carreira não é determinada *a priori*, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a se evidenciar.

Schein (1985), conceituando o que chamou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, mencionava a necessidade de se estabelecer uma relação entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre a carreira das pessoas, seria preciso, conforme o autor, entender as suas neces-

sidades e características, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida.

Nos anos 1990, as definições ampliadas tornaram-se cada vez mais utilizadas. Expressões como “espaço da vida” e “projeto de vida” aparecem constantemente. O foco no conceito vida, englobando seus mais diferentes aspectos, tais como necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, além das responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar, fez convergir as idéias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal (OLIVEIRA, 1997).

De acordo com Handy (1997), a verdadeira revolução social é a mudança de uma vida amplamente organizada para nós em direção a um mundo no qual somos todos forçados a comandar o próprio destino. Segundo Drucker (1999), pela primeira vez um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas e administrar a si próprias, mas estão totalmente despreparadas para isso (*apud* KILIMNIK, 2006).

É que a pessoa necessita atentar para uma série de exigências do contexto organizacional e possuir

ampla gama de competências, que nem sempre coincidem com o perfil necessário para se trilhar uma carreira autogerida (KILIMNIK, 2006).

De acordo com Oliveira (*apud* KILIMNIK, 2006), durante algum tempo as organizações mantiveram o falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do empregado, numa tentativa de esconder sua omissão ao não oferecer perspectivas de crescimento aos empregados de níveis mais baixos na sua hierarquia. Entretanto, citando Hall e Mirvis (1995), Oliveira considera que a situação mudou, assumindo, atualmente, um caráter verdadeiro: se as organizações realmente não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores, por outro lado, já não acreditam em promessas dessa natureza (KILIMNIK, 2006).

Hall (1996) compreende a carreira como um conjunto de experiências e aprendizados pessoais relacionados ao trabalho ao longo da vida. No passado, os estudos de carreira enfatizavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirigem às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira (*apud* MARTINS, 2001). Ou seja, o planejamento pessoal e o gerenciamento da carreira estariam recebendo maior atenção do que o planejamento de carreira da empresa.

Arthur *et al.* (1995) definem que para se ter uma carreira inteligente é necessário conhecer por que (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida); conhecer como (competências, habilidades, capacidades, experiência e conhecimento); conhecer quem (rede de contatos, relacionamentos e como encontrar a pessoa certa). Jones e DeFillippi (*apud* BARUCH, 2004) acrescentaram ser necessário também conhecer o quê (oportunidades, ameaças e requisitos) e quando (sensibilidade em relação ao tempo das escolhas e atividades). Essas qualidades são mais bem desenvolvidas quando as pessoas têm o controle de suas próprias carreiras, têm oportunidades de escolha e não quando estão confinadas a um único emprego.

A essas qualidades Waterman *et al.* (1994) acrescentam a resiliência, a flexibilidade e a “courage”, que darão suporte ao gerenciamento de carreira. Baruch (2004) diz ainda que o sucesso na carreira difere conforme o ponto de vista interno – como a pessoa vê o seu próprio desenvolvimento em termos de valores, metas e aspirações; externo – como o sucesso é percebido pelo ambiente externo em termos de *status*, hierarquia, renda e poder; organizacional – em termos de poder e influência organizacional, que podem ser medidos pela subida na carreira e de outras maneiras; nível social – etique-

tas de marca, desenvolvimento profissional e globalizado.

Martins (2001) apresenta dados indicativos de um profissional já consciente da responsabilidade pessoal por gerir sua própria carreira e dos critérios que fundamentam uma carreira voltada para a satisfação pessoal e o equilíbrio entre carreira e vida pessoal. Esses profissionais valorizariam o autoconhecimento, perceberiam a importância do conhecimento do ambiente de carreira e das escolhas de carreira baseadas em referenciais próprios, mudariam muitas vezes de emprego, redefiniriam suas carreiras e seriam proativos no autodesenvolvimento e na avaliação da carreira.

Milioni (*apud* MALSCHITZKY, 2004) aborda o planejamento de carreira como uma metodologia que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira, levando em conta seus talentos, potenciais e experiências, em sintonia com as perspectivas da organização.

Segundo Tachizawa (*apud* MALSCHITZKY, 2004), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização, visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

Martins (2001) salienta que gerenciar a carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas

relativos à vida profissional, processo que envolve constantes embates entre desejo e possibilidade, custos e benefícios. Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a auto-avaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos.

Por planejamento de carreiras entende-se uma sucessão de níveis de capacitação e diversificação crescentes. Ou seja, o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades possibilita a capacitação do profissional para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando sua versatilidade.

Competências requeridas pelo mercado

Apesar de antigo, o conceito de competência tem sido repensado e revalorizado no atual cenário do trabalho. Adota-se o termo com diferentes enfoques e em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI *apud* KILIMNIK; SANT'ANNA, 2005).

Barato (1998) distingue duas vertentes principais para o conceito de competência, uma anglo-americana e outra francesa. A anglo-americana toma como referência o mercado de trabalho, centrando em fatores de desempenho requeridos pela orga-

nização. A francesa enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.

Apesar dessa discordância quanto ao conceito, existem alguns pontos em comum: a competência é geralmente apresentada como um conjunto de características, saberes, conhecimentos, aptidões e habilidades indicados como condição capaz de produzir efeitos na solução de problemas (SPENCER; SPENCER; BOYATZIS; MCCLELLAND; DAILEY *apud* KILIMNIK; SANT'ANNA, 2005).

Waterman *et al* (1994) ressaltam que:

Os indivíduos precisam dedicar-se ao aprendizado contínuo, assim como estarem prontos a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças, tomando para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo.

Dutra (1998) também fala da utilização dos pontos fortes e fracos nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve escolher uma carreira que explore esses pontos fortes. Os pontos fortes podem traduzir-se em

uma habilidade (saber fazer), um comportamento (saber relacionar-se, comunicar-se, etc.), um dom (artístico, esportivo, intelectual, etc.) ou uma mistura de habilidade, comportamento social e dom. Quando o indivíduo tem de usar seus pontos fracos, experimentará desconforto quanto à sua realização profissional. Assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira e utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências. Ainda para Dutra (1998), o autoconhecimento é o melhor caminho para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira.

De acordo com especialistas, estas seriam atualmente as competências mais requeridas pelo mercado:

- Capacidade de adaptação;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Criatividade;
- Visão sistêmica;
- Comprometimento com os objetivos da organização;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades (motivação);
- Capacidade de inovação;

- Capacidade de relacionamento interpessoal;
- Iniciativa e tomada de decisão;
- Autocontrole emocional;
- Empreendedorismo;
- Capacidade de gerar resultados efetivos;
- Flexibilidade e “jogo de cintura”;
- Motivação e dinamismo;
- Capacidade de saber ouvir.

Theodoro (2004) critica essa exigência do mercado, questionando se o mercado não estaria acabando com as identidades, com a individualidade humana e com essas competências, buscando a “construção” de um discurso único. “O ajustamento ao sistema contrasta com a noção de que o indivíduo é livre e independente” (THEODORO, 2004).

A autora afirma que, nesses termos, exige-se do indivíduo não só que tenha o controle de sua própria vida, de suas competências e de sua carreira, mas também que assuma o controle social sobre o sucesso ou o fracasso, o que torna a liberdade individual quase impossível de ser alcançada. O grande paradigma é entre o real e o ilusório, o que você realmente é e o que você precisa ser. É justamente sobre esse paradigma que a capacidade de adaptar-se, paradoxalmente, ocorre. Para se adaptar e traçar seu próprio caminho, o indiví-

duo se expressa e vai em busca de seu projeto de vida, o que o tornará realmente único (THEODORO, 2004).

Autores que discutem competência, como Prahalad; Hamel (1990), Vergara (1995), Fleury; Fleury (2001) e Zarifian (2001) concordam com Theodoro (2004) pelo menos em um ponto: consideram que a lógica da competência acompanha as transformações no cenário mundial do trabalho, principalmente quanto ao uso de trabalhos em grupo, redes e tecnologia da informação e da comunicação.

Segundo Le Bortef (*apud* KILIMNIK; SANT'ANNA, 2005), a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, as pessoas podem ou não aplicá-las nas situações de trabalho. Para o autor, ela é exercida num ambiente particular, pode ser medida por limitações e recursos e sofre interferências diretas do meio.

A competência sofre interferências dos valores de cada cultura. A cultura pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento das competências. Além disso, segundo Kilimnik e Sant'Anna (2005), a competência depende da rede de relações pessoais e profissionais do indivíduo ou das redes sociais.

Redes sociais ou *network*

Existem vários conceitos de rede, desde alguns mais conhecidos e antigos, como o de aglomerados competitivos e cadeias produtivas, até um leque mais amplo que engloba *joint-ventures*, alianças estratégicas, parcerias, aglomerados, redes e redes sociais. Derivado do latim, o termo "rede" significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido.

A principal convergência entre as acepções é o conceito central de nó. A rede é um conjunto de ligações ou nós que conectam cada membro de um grupo a cada membro de outro grupo (EBERS, 1997). Os nós compreendem os participantes, as atividades e as relações. A palavra "relacionamento" parece unir as tendências. Os atores, os nós e as atividades estruturam-se e são estruturados pelos relacionamentos. O ponto de partida para explicar esses relacionamentos é que apresenta uma grande amplitude.

A rede como estrutura social ampla aparece em Castells (2000), um dos autores que mais desenvolveu o tema das relações sociais, com uma análise bastante abrangente de rede, indo muito além das relações empresariais. O autor afirma que a rede é uma forma específica de es-

estrutura social da era da informação, relativa aos arranjos das pessoas nas relações de produção, consumo, experiência e poder. O fluxo de informação é o fato central na organização da estrutura social e possibilita formas, antes inexistentes, de ligações entre as pessoas. O comportamento dos participantes de uma rede deve ser entendido a partir de seus papéis na rede, o que inclui os motivos e valores. As redes se originam pela necessidade de relacionamentos, mantêm-se através deles e terminam por causa deles.

Rede social pode ser definida como uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos.

Obras clássicas, como *A sociedade em rede* (2000), do sociólogo espanhol Manuel Castells, apontam ser essa uma das formas mais adequadas para a organização do trabalho no contexto da revolução das tecnologias de informação e comunicação, que caracteriza o modo de produção capitalista no século 21. No Brasil, o ideólogo mais influente nesse campo é o acadêmico militante Francisco Whitaker. Segundo ele:

Uma estrutura em rede (...) corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, di-

retamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo. (WITTHAKER, 1998)

Ou, como define Fritjof Capra (2002), “redes sociais são redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder”. Graças ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e da informática, à globalização, à evolução da cidadania, à evolução do conhecimento científico sobre a vida, as redes unem os indivíduos, organizando-os de forma igualitária e democrática, principalmente em relação aos objetivos que possuem em comum.

Fazer *networking* é proporcionar o estabelecimento de uma rede de relações pessoais que permite a troca de idéias, conselhos, informações, referências, contratos e sugestões, onde a competência, habilidades e talentos são compartilhados e agregados. (LÈBRE, 1999)

As redes sociais podem ser divididas em três vertentes:

Rede social primária: formada por todas as relações que as pes-

soas estabelecem durante a vida cotidiana, entre familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, organizações, etc. As redes de relacionamento começam na infância e contribuem para a formação das identidades.

Rede social secundária: formada por profissionais e funcionários de instituições públicas ou privadas, organizações não governamentais, sociais etc., fornece atenção, orientação e informação.

Rede social intermediária: formada por pessoas que receberam capacitação especializada, tendo como função a prevenção e o apoio. Pode vir do setor da saúde, igreja e até da própria comunidade.

As redes sociais secundárias e intermediárias são formadas pelo coletivo, instituições e pessoas com interesses comuns. Podem ter um grande poder de mobilização e articulação para que seus objetivos sejam atingidos.

No campo organizacional, as redes constituem um meio poderoso de organização social. Atualmente, oferecem uma das formas mais lucrativas de produção: de pequenos negócios a grandes corporações, através de parcerias e *clusters*. Häcki e Lighton (2001) afirmam que o sucesso de um negócio em rede se deve à disseminação de uma plataforma de relacionamento que as organizações

participantes utilizam não só para as relações com a rede, mas também com outros fornecedores e parceiros.

Barabási (2002) desvenda o funcionamento de todas as redes: elas não são uniformes. Há pontos numa rede que concentram muito mais conexões do que outros – os nós. Qualquer projeto que focalize esses nós tende a ter mais sucesso, pois tende a, conseqüentemente, atingir muito mais gente.

No Seminário Internacional de Avaliação, Sistematização e Disseminação de Projetos Sociais, da Fundação Abrinq, em São Paulo (2003), o colombiano Bernardo Toro iniciou sua lista do que faz uma rede social funcionar com “construir confiança”. Toro também diz que, para participar de uma rede, suas lideranças têm de ter os objetivos “voltados para fora”, para aquilo que é público. Para estruturar uma rede social, alguns parâmetros são necessários. Os princípios abaixo incorporam essa idéia do coletivo e do comum, mas acrescentam que os indivíduos e as organizações participantes precisam obter benefícios individuais, privados, senão a rede não arma.

1. Construir confiança

Para que a confiança seja conquistada, é preciso que os membros da rede possam se conhecer, conversar sobre as relações, expor as divergências, vivenciar conflitos. A

transparência nos mecanismos de governança e tomada de decisões também favorece a construção de confiança.

2. Compartilhar valores

Como toda rede social tem uma grande rotatividade de membros, os valores precisam ser compartilhados de maneira planejada e sistemática.

3. Dar e receber

Uma rede social também é baseada no “ganha-ganha”, ou seja, os membros buscam benefícios individuais, dando e recebendo conhecimento e informação.

4. Criar produtos e eventos

No meio acadêmico, tanto a produção quanto a disseminação de conhecimento são de extrema importância. As redes sociais têm início quando se instaura um processo de produção coletiva, em que todos se reconhecem como autores de produtos e eventos.

5. Investir em lideranças

As redes nunca são uniformes, sempre haverá eixos e conjuntos de elos ou “nós” muito mais conectados do que outros. Esses “nós” possuem o poder de multiplicar idéias e práticas muito maior do que unidades com poucas conexões, por isso é necessário identificar e fortalecer esses “nós” e promover grupos de afi-

nidade. Alguns elos da rede reúnem competências, habilidades e conhecimentos que não estão presentes nos outros elos. É preciso haver também uma liderança, capaz de coordenar o cronograma de ações e cobrar comprometimento dos membros.

6. Sistematizar conhecimentos

Como na rede o tempo e a rotatividade de pessoas são sempre grandes, há a ameaça de “amnésia sistêmica”. A memória da rede precisa ser planejada ou então os membros mais recentes tendem a diluir os princípios e valores iniciais. Desse modo, tornam-se necessários mecanismos de transmissão dos conhecimentos acumulados ou a rede terá de ser reinventada periodicamente.

7. Aprender fazendo

Cada rede é única, mesmo que tenha princípios ou valores em comum; e nenhuma está completa, pois muda constantemente. As redes se adaptam às mudanças do ambiente, além de reunir num coletivo diversas competências, habilidades e conhecimentos. Cada rede tem uma cultura, princípios e valores; uma identidade, construída a partir do aprendizado.

Antigamente, a formação de redes sociais era dificultada pela falta de meios de comunicação eficazes em manter os indivíduos em contato

constante, mas, com a Internet, isso mudou. Houve uma potencialização dessa habilidade natural humana e surgiram várias organizações sociais em rede. A rede é responsável pelo compartilhamento de idéias e valores e atualmente muitas redes sociais estão instaladas na Internet, que permite ampla aceleração na divulgação das idéias.

Um estudo científico, realizado nos Estados Unidos, mostrou que, no mundo, são necessários no máximo seis graus de separação para que duas pessoas quaisquer estejam ligadas. No estudo buscou-se, através do envio de cartas, identificar o número de laços de conhecimento pessoal existente entre duas pessoas quaisquer. Cada pessoa recebia uma carta identificando a pessoa-alvo e deveria enviar uma nova carta à pessoa identificada, caso a conhecesse, ou para uma pessoa qualquer de suas relações que tivesse maior chance de conhecê-la. A pessoa-alvo, ao receber a carta, deveria enviar uma carta aos responsáveis pelo estudo. Os estudos sobre grau de separação incluem-se entre os modernos estudos de análise de redes sociais.

Essa teoria também é provada pelo uso das redes de relacionamento, como o Orkut, que mostra quando uma pessoa conhece a outra. O Orkut é uma rede social filiada ao Google, criada em 22 de janeiro de 2004 com o objetivo de ajudar as pes-

soas a estabelecerem novas amizades e manter relacionamentos. É composta, em sua maioria, por membros brasileiros.

Assim como o Orkut, várias outras comunidades virtuais nasceram e têm crescido assustadoramente. O LinkedIn e a Syxt são comunidades virtuais profissionais que enfocam unicamente relacionamentos profissionais e corporativos. Os temas das comunidades e os contatos sempre abrangem áreas profissionais ou departamentos de empresas.

Segundo Granovetter (1974), os indivíduos dependem fortemente de seus contatos pessoais para obterem informações sobre oportunidades de mudança de ocupação. Para o autor, quanto maior o tamanho da rede de que o indivíduo faz parte, maior é a possibilidade de obter novas oportunidades, reconhecimento, *status* e melhoria salarial.

Granovetter (1974) pesquisou o método com que os indivíduos arranjavam uma ocupação, a estrutura e a extensão da rede e o grau de envolvimento do indivíduo com quem lhe ajudou a conseguir a ocupação. A pesquisa comprovou que quanto mais extensa a rede de contatos, maior a chance de o indivíduo conseguir informações relevantes para seu objetivo. Isso ocorre quando a rede não se restringe a parentes e amigos.

Uma pesquisa feita pela DBM

em 2006 comprova que 80% dos empregados têm como fonte a rede social.

Considerações finais

Todas essas informações e definições nos levam a refletir sobre a importância do gerenciamento de carreira, do autoconhecimento, do desenvolvimento da rede social e do aprimoramento do conhecimento para a inserção no mercado de trabalho. Refletir também sobre a implementação de programas de apoio ao aluno nas instituições de ensino superior, objetivando formar profissionais questionadores e preparados, conscientes de si mesmos, de suas competências e do mercado, e não simplesmente alunos-camaleões que se adaptem ao mercado e se esqueçam de suas próprias identidades.

Referências

- ALBRECHT, Karl. *Inteligência social: a nova ciência do sucesso*. São Paulo: Makron Books, 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 1999.
- ANDERSON, W. T. *O futuro do eu: um estudo da sociedade pós-identidade*. São Paulo: Pensamento/Cultrix, 1997.
- ARTHUR, M.B.; CLAMAN, P.H.; DE FILLIPI, R.J. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 251-9, 1995.
- BARABASI, A. L. *Linked: the new science of networks*. New York: Perseus, 2002.
- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. In: *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BARUCH, Yehuda. Career systems in transition: a normative model for career practices. *Personal Review*, v. 32, n. 2, p. 231-51, 2003.
- BAUMANN, Z. *Comunidade: a busca por segurança num mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- BRIDGES, William. *Criando você e sua carreira: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BRIDGES, William. *Mudanças nas relações de trabalho. Como ser bem-sucedido em um mundo sem emprego*. Job Shift. São Paulo: Makron Books, 1994. 269 p.
- CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J. *O homem camaleão e os modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações*.
- CALLANAN, Gerald. What price career success? *Career Development International*, E8/3, 126-133, 2003.
- CAPRA, F. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 2001.
- CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

- CLEMENTS, Leonard. *Conheça os segredos do network marketing*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- COOPER, R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANKL, V. E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FREITAS, Maria E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Cap. 7, p.130-147.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- GRANOVETTER, M. *Getting a job: a study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press, 1974.
- GREENHAUS, Jeffrey H. et al. *Career management*. Orlando: Harcourt, 1999.
- HACKI, R.; LIGHTON, J. The future of the networked company. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, p. 26-39, 2001.
- HALL, D. T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- JONES, C.; DEFILLIPI, R.J. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21th century. *Academy of Management Executive*, v.10, n. 4.
- KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2001.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas: 1999.
- KILIMNIK, Z.M.; RODRIGUES, S.B. Trajetórias, transições e âncoras de carreira: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*. Salvador, v. 7, n.17, p. 145-172. janeiro/abril 2000.
- KILIMNIK, Z.M.; SANT'ANNA, A. Afinal, estão as empresas preparadas para a competência? In: *Faces Revista de Administração*. Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 60-77, jan./ jun. 2005.
- KILIMNIK, Zélia M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos*. Belo Horizonte: Cepead/ UFMG, 2000. (Tese de doutorado)
- LACOMBE, B. M.B. O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na grande São Paulo. In: *Anais: XXVI Enanpad*. Salvador: Anpad, 2002.
- LÉBRE, Andréa. *Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MALSCHITZKY, N. Empregabilidade x empresabilidade. *Revista Fae Business*, n. 2. Curitiba, jun. 2002.
- MALSCHITZKY, N. *Empregabilidade: um modelo para a instituição de ensino superior orientar e encaminhar a carreira profissional dos acadêmicos*. Florianópolis: 2004. (Tese de doutorado)
- MALSCHITZKY, N. Emprego x empregabilidade. *Gazeta do Povo*, Súmula de Negócios, n. 7. Curitiba, 2003.
- MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 15 ed. São Paulo: Gente, 1995.
- MINARELLI, José Augusto. *Networking: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira*. São Paulo: Gente, 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro da empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

SANT'ANNA, A.S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais de administração*. Cepead/UFMG. Belo Horizonte, 2002 (Tese de doutorado).

SAVIANI, D. *O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias: novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHEIN, Edgar. *Career anchors: discovering your real values*. Revised edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, Edgar. *Organization psychology*. New Jersey: Prentice Hall, 1985.

TACHIZAWA, T. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THEODORO, Marlene. *A era do EU S/A: busca da imagem profissional de sucesso*. São Paulo: Saraiva, 2004.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. São Paulo: Record, 1995.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do self. *Anais: XXIV Enanpad*. Florianópolis, 2000. (CD Rom)

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. In: *Anais do Enanpad*. João Pessoa, v. 1, n. 9, 1995.

WATERMAN, R.H. Jr.; WATERMAN, J.A.; COLLARD, B.A. Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 87-95, 1994.

WITHAKER, Francisco (1998). *Redes: uma estrutura alternativa de organização*. Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_estruturalternativa.cfm

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Marcia Crespo Ferreira
Universidade Fumec.
Rua Dr. Juvenal dos Santos, 150/301 Luxemburgo – 30380-530 BH/MG
Tel.: 3296-5135 e 9975-2233.
mcrespof@uai.com.br
