

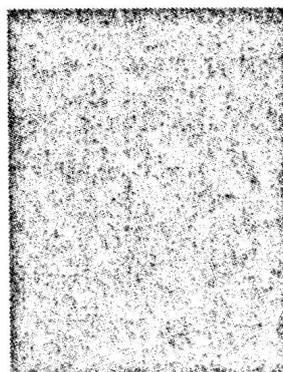


Francisco Uchoa Passos ()*

***Gestão de trabalhadores
do conhecimento: um dos
componentes do esforço para
potencializar a empresa (**)***

(*) Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo. Doutorando pela mesma universidade. Professor no Curso de Administração da Universidade de Sorocaba - UNISO.

(**) Trabalho elaborado para a disciplina “Administração de Profissionais Técnicos”, no Doutorado em Administração da USP, ministrada pelos Profs. Drs. Joel de Souza Dutra e Antônio Cesar Amaru Maximiano, em 1997.



RESUMO

Partindo da idéia de que as empresas poderiam ser potencializadas para enfrentar o ambiente que temos pela frente, desenvolvendo três tipos básicos e complementares (**capacitação dos recursos humanos**, inovação tecnológica e inovação gerencial), o artigo destaca os esforços para desenvolver pessoas na organização, dando especial importância à gestão dos chamados trabalhadores do conhecimento (knowledge workers). Pretende-se lançar um olhar sobre a questão, pelo lado da empresa, destacando algumas das dificuldades a serem enfrentadas nesse terreno, e aponta-se para alguns posicionamentos considerados positivos para que a empresa e seus trabalhadores do conhecimento encontrem a convergência de interesses e benefícios, podendo, assim, superar as dificuldades conjunturais que a internacionalização de mercados e a competição global tendem a agravar.

ABSTRACT

Starting from the idea that enterprises could have potential to face the environment we have ahead of us by developing three basic and complementary types (human resources management, technological innovation and managerial innovation), this article emphasizes efforts to improve the personnel in the organization, by giving special importance to the management of the so-called knowledge workers. We intend to view the matter on the side of the enterprise by pointing out some difficulties to be faced in this field and some positions considered positive, so that the enterprise and its knowledge workers can reach common interests and benefits, and so be able to overcome the conjuncture difficulties that market globalization and global competition tend to worsen.

Introdução

O momento de transformação dos ambientes vivenciados pelas empresas, neste final de século, exige delas um posicionamento diferente do tradicional. Aquelas que não se conscientizarem da nova realidade (e isto é particularmente válido para empresas de países da periferia econômica) correrão o sério risco de naufragar na tentativa de manter-se no mercado agora internacionalizado, onde passaram a disputar posições com concorrentes de maior poderio tecnológico, disponibilidade de capital e tradição gerencial.

Esse novo posicionamento começaria com uma auto-avaliação sobre o conjunto de competências reunido pela empresa - conhecido como **vocação** da empresa - e a oportunidade de utilização dessas competências no mercado e no tempo certos.

A capacitação empresarial tem basicamente duas vertentes: a estrutural e a comportamental (Gibson, 1981). As competências do lado estrutural estão contidas nas instalações, na tecnologia, nos processos de trabalho e na organização básica da gestão. As competências de natureza comportamental são, por outro lado, propriedade das pessoas que integram a organização e que contribuem para o atingimento de seus objetivos.

A parte da capacitação devida ao lado estrutural da empresa fornece as bases materiais para as inovações tecnológicas e para a excelência da gestão.

Inovando tecnologicamente, a empresa terá oportunidade de oferecer o novo produto ou serviço para um consumidor exigente e cada vez mais acostumado a opções variadas de escolha, em face da oferta oriunda das mais diferentes partes do planeta. As práticas de gestão voltadas para a excelência, tal como se observou no movimento pela Qualidade Total, possibilitam melhorias da eficiência e alavancagem da produtividade, resultando em reduções de custo, as quais permitem preços competitivos e atraentes. Vistas em conjunto, a diferenciação do produto/serviço facilitada pela tecnologia e a redução de custos operacionais decorrente dos aumentos de produtividade conduzem ao estado de "vantagem competitiva", caracterizado por margens de lucro cada vez mais favoráveis (Porter, 1996).

No entanto, a competência tecnológica para o provimento das inovações aproveitáveis pelo mercado e a competência gerencial que impulsiona a produtividade somente se realizam se uma terceira competência estiver presente: a

competência própria das pessoas. Neste momento em que os países deparam com a realidade dos mercados internacionais, vemos que as empresas, em particular as brasileiras, deveriam potencializar-se nestes três componentes: o tecnológico, o gerencial e o humano. É sobre este último tipo de competência, a humana, que desenvolveremos as considerações que seguem.

1. Os trabalhadores do conhecimento

Os processos de mudança tecnológica ou gerencial - quer sejam radicais ou incrementais - envolvem a geração ou a correta apropriação do conhecimento novo para a empresa. Esses processos sempre foram reconhecidos como relevantes para a organização que disputa posições no mercado. No entanto, o contexto atual de economia planetária, em que “a única coisa permanente é a mudança”, vem colocando esses processos num nível de importância vital.

A geração ou absorção adequada do conhecimento novo vem sendo feita por um tipo particular de trabalhadores, aqui chamados “trabalhadores do conhecimento” (knowledge workers), tradicionalmente identificados como pesquisadores, engenheiros, especialistas em **P&D** ou outros tipos especiais de técnicos encontrados no segmento manufatureiro da produção. Nos últimos tempos, porém, as enormes transformações que têm ocorrido nos demais setores produtivos da economia - promovidas, em grande parte, pelas novas tecnologias da informação - têm posto em destaque outros trabalhadores do conhecimento, como, por exemplo, analistas de sistemas de decisão e criadores de softwares das mais variadas aplicações. O desenvolvimento das indústrias médica e de biotecnologia aponta, igualmente, para outros pesquisadores e técnicos que se enquadram na categoria de trabalhadores do conhecimento.

A questão que emerge é a seguinte: como administrar esses profissionais do conhecimento de modo que a sua competência própria, a par das competências tecnológica e gerencial instaladas, concorra para potencializar a empresa neste final de século? De saída, um ponto parece estar fora de discussão: a imposição de formas tradicionais de gestão a esse segmento dos recursos humanos de uma organização não dará resposta satisfatória ao problema, ou seja, formas mais criativas de recrutar, selecionar, treinar, recompensar e motivar esses profissionais deverão ser postas em prática. Isto é tanto mais importante quanto mais numeroso é o contingente de trabalhadores do conhecimento em uma empresa,

de maneira que, diante da incorporação crescente de tecnologias sofisticadas em produção, serviços e varejo, vislumbra-se que essa forma criativa de gestão de pessoas tenderá, no futuro, a tornar-se um lugar comum da prática de gerenciar recursos humanos em empresas potencializadas. No limite, quando, supostamente, a imensa maioria das empresas estivesse fazendo uso de tecnologias do estado da arte, as pessoas que nelas trabalhassem seriam, quase todas, trabalhadores do conhecimento, de forma que as práticas de gestão de pessoal a que nos referimos seriam correntes! Até que esse estado de coisas venha a configurar-se (conforme as tendências indicam, pelo menos para os países desenvolvidos), os profissionais que geram, absorvem ou adaptam o conhecimento novo ainda serão tratados de forma mais ou menos diferenciada.

Outro ponto fora de questão e que vem sendo considerado desde o advento das primeiras “teorias de relações humanas”, desenvolvidas a partir dos trabalhos de Elton Mayo, refere-se à abordagem dual que a administração do pessoal enseja. Em outros termos, o gestor de pessoas deve estar consciente (embora muitos o esqueçam) de que a alocação de um profissional em determinada função apresenta dois aspectos essenciais, quais sejam: 1) a agregação de valor para o negócio, em decorrência da atividade do profissional e 2) a recompensa global que o trabalho proporciona àquele profissional. Desafortunadamente, ambos esses aspectos são de difícil identificação e mensuração. E nem sempre ocorrem simultânea e equitativamente.

2. A questão das competências a serem desenvolvidas

O problema da definição da competência, a ser desenvolvida e atualizada para cada trabalhador do conhecimento por parte da empresa, começa com as perguntas: como transformar conhecimentos e habilidades em valor para o negócio da empresa? Como medir esse valor?

Antes de abordar as tentativas, no sentido de fazer com que o trabalho de pessoas adicione valor ao negócio, convém considerar aspectos mais subjacentes e que estão associados a posturas e atitudes individuais.

A dimensão atitudinal tem merecido grande atenção na gestão de trabalhadores do conhecimento e, no caso da potencialização de empresas - que é um esforço que compreende a capacitação tecnológica, a capacitação gerencial e a capacitação de pessoas - essa dimensão é fundamental porque, no fim, serão as

peças os responsáveis pela criação e consolidação dos dois primeiros tipos de capacitação.

Um ponto que não deve ser esquecido no nosso caso é que ora os esforços estarão direcionados para a inovação, ora para a rotina, exigindo do profissional atitudes diferentes em cada caso.

Em grande parte das vezes, o interesse da organização está voltado para a mudança radical e a aplicação eficaz de soluções novas, quando a geração, transformação e uso do conhecimento tecnológico novo pavimentam o caminho estratégico a ser trilhado. Nesses casos, a atitude e comportamento que a empresa espera dos profissionais do conhecimento são aqueles caracterizados pela curiosidade, a prospecção, a instabilidade, a inquietação e a disposição de correr riscos para o atingimento dos objetivos. Por outro lado, nas ocasiões em que o interesse da organização está dirigido para as transformações incrementais e o uso de soluções correntes para a melhoria da eficiência operacional, o que se exige dos colaboradores é uma postura mais conservadora e cuidadosa, para que não se comprometam os ganhos que vêm sendo consolidados ao longo do tempo.

Surgem, daí, dúvidas sobre como conciliar rotina com inovação; como continuar mantendo o suporte às áreas produtivas/operacionais e, ao mesmo tempo, fomentar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Essa aparente incongruência se agrava, quando lembramos que os recursos humanos com os quais a empresa conta para essas atividades de naturezas tão díspares são aquelas mesmas pessoas que se encontram, diariamente, na empresa para cumprir sua jornada de trabalho.

Nesse momento, forças da conservação e da mudança irão competir por poder, recursos e espaço na empresa.

Katz & Allen (1988) afirmam que, nessas situações contraditórias e tão comuns à dinâmica empresarial, o que se espera dos trabalhadores do conhecimento é que atuem como “pontes humanas” dentro da organização. Para aqueles autores, os seguintes traços deveriam caracterizar a atitude dos trabalhadores do conhecimento:

- a) manter-se conscientes e informados do que “acontece lá fora” (o estado da arte) e sobre o que pode ser utilizado com proveito para a organização e seus objetivos;

- b) reconhecer que as pessoas, em geral, tendem a manter atitudes conservadoras na empresa, porque essas posturas, quase sempre de natureza isolacionista, são confortáveis e reduzem as incertezas técnicas e gerenciais;
- c) alimentar interesse por desenvolver habilidades interpessoais, convertendo-se nas referidas “pontes humanas”, que rompem o isolamento e fechamento para o mundo exterior, porém não destroem de vez outras competências acumuladas ao longo do tempo.

Para tanto, os autores citados sugerem (mesmo sem detalhar como) a implantação de estruturas e processos organizacionais informais que compensariam as limitações que os procedimentos formais de gestão impõem às atitudes e posturas acima descritas.

De acordo com a conhecida abordagem para tratar a questão da competência de pessoas, aquela dimensão estaria dividida em três vertentes: a do conhecimento, a das habilidades e aptidões e a das atitudes. Esta última vertente, como se sabe, é a mais complexa e a que apresenta a maior dificuldade para o desenvolvimento, porque está intrinsecamente associada aos valores, visão de mundo, julgamentos e preferências do indivíduo, aspectos firmemente enraizados em cada pessoa e, portanto, praticamente imutáveis em curto ou médio prazos. Aqui, Katz & Allen foram, de certo modo, ligeiros, não se detendo em apreciar o grau de dificuldade que a empresa teria em construir essas “pontes humanas”.

Por outro lado, a tentativa de manipular as atitudes dos indivíduos, por parte da empresa, além de passível de reparos de ordem ética, talvez não fosse produtiva, porque mudanças atitudinais somente ocorrem em longo prazo e no ambiente favorável às mesmas. Uma possibilidade, julgamos nós, seria avaliar tais aspectos proativamente, nos estágios de recrutamento, seleção ou promoção, a partir, principalmente, do histórico de vida de cada indivíduo, embora reconhecendo a dificuldade de conhecer características tão recônditas quanto os valores e preferências pessoais.

Vistos estes aspectos atitudinais, voltemos ao ponto de partida, isto é, que competências úteis a empresa deveria projetar e desenvolver para cada um dos seus trabalhadores do conhecimento.

Resta à empresa, então, definir e desenvolver as vertentes do conhecimento e das habilidades e aptidões aplicáveis ao negócio.

A dimensão do conhecimento, de natureza exclusivamente cognitiva e conceitual, está relacionada com a aquisição das informações úteis e de interesse para a organização. O ponto focal é identificar o que o profissional teria que, efetivamente, saber para atuar em convergência com os interesses estratégicos da empresa.

A dimensão de habilidades e aptidões está ligada ao “saber fazer” e tem natureza operacional ou utilitária, podendo ser exercida, concretamente, em vários campos de atividade do profissional, inclusive aqueles que não são exclusivamente científicos ou tecnológicos, como é o caso dos campos do planejamento, da liderança e das relações interpessoais em geral, desde que orientados no sentido dos objetivos e metas estratégicos da empresa.

O ponto mais crítico parece ser o acompanhamento do progresso (desenvolvimento) e a aferição dos graus de competência adquiridos pelos trabalhadores do conhecimento (potencial do colaborador), em associação com os respectivos desempenhos (agregação de valor).

Dadas as dificuldades (comentadas no tópico a seguir) para aferir desempenhos, na forma de valor agregado, restaria à empresa, então, avaliar o desenvolvimento do profissional, ou seja, a sucessão dos níveis de competência para cada trabalhador do conhecimento.

Partindo-se da premissa de que valor agregado é competência em movimento, a empresa investiria na formação e desenvolvimento das competências necessárias, na expectativa de que os valores almejados serão, muito provavelmente, adicionados.

3. Agregação de valor - como medir?

Schainblatt (1988), em uma revisão do “estado da prática” da avaliação de desempenho de profissionais técnicos, revela que nas (poucas) firmas que realizam essa atividade nenhum sistema mostrou-se adequado para a medição da produtividade de engenheiros e cientistas, ao longo do tempo. Esses sistemas seriam cheios de falhas e impropriedades, de acordo com sua pesquisa, realizada em empresas privadas e órgãos do governo nos EUA, enfocando profissionais engajados em atividades de **P&D**.

O referido autor considerou produtividade como “uma medida da eficiência com que os recursos são empregados, para obter-se um determinado produto

ou atingir-se uma determinada meta”. Achamos, aqui, que, se o produto ou meta estiverem contemplados nos objetivos estratégicos da organização, o conceito de “produtividade” adotado por Schainblatt coincidiria com aquilo que consideramos como sendo agregação de valor por parte das pessoas para a empresa, embora o autor tivesse considerado apenas os resultados de grupos, equipes ou outras unidades organizacionais, sem preocupar-se com o desempenho individual.

Neste ponto, julgamos, inserem-se outros obstáculos ao problema da mensuração da agregação de valor: qual seria a melhor maneira de medir aquela dimensão para cada indivíduo? É possível medi-la? É fácil oferecer, em contrapartida, a justa recompensa?

Mesmo tratando apenas da aferição da produtividade de grupos de trabalho em **P&D**, que, supostamente, é mais fácil de medir do que a eficiência individual, Schainblatt constatou que, entre 34 das maiores empresas industriais americanas, apenas 14 realizam alguma forma de medição de produtividade. Destas, somente 7 empresas (20%) afirmaram coletar dados rotineiros de avaliação, 4 utilizam esses dados na aprovação dos programas de P&D e 3 empresas os utilizam apenas ocasionalmente. Uma informação significativa quanto à percepção de credibilidade das medidas de produtividade entre os executivos das poucas empresas que aferiam aquela variável é que eles questionavam seus próprios índices de aferição. Achava-se, nesses casos, que os algoritmos usados no levantamento dos índices não eram suficientes para refletir, de maneira justa e representativa, a verdadeira contribuição de cada grupo.

Os exemplos até aqui apontados nos encorajam a concluir que o empenho em medir o valor agregado aos objetivos estratégicos da empresa, em decorrência do esforço dos profissionais do conhecimento, traz consigo as seguintes grandes dúvidas:

- a) medir com base na inovação radical ou com base na melhoria incremental, ao longo do tempo? (ou com base nas duas possibilidades?)
- b) medir para o grupo como um todo ou para cada indivíduo?
- c) que índices revelariam, com fidedignidade, as contribuições de grupos e de indivíduos?

Diante desse impasse, surge a alternativa de medir a contribuição dos trabalhadores do conhecimento não através do valor que os mesmos agregam direta-

mente aos resultados empresariais estratégicos, porém através dos níveis de competência que aqueles profissionais vão acumulando, ao longo do tempo. O raciocínio que dá suporte a esta conclusão é o que considera a competência adequadamente direcionada e desenvolvida como sendo o próprio valor agregado em seu estado potencial.

A questão que ainda resta tem, agora, outra natureza, qual seja, a de identificar, com relativa precisão:

- a) as competências que deveriam ser desenvolvidas e mantidas, em cada tipo de negócio, para que a empresa maximize a eficácia do atingimento de suas metas e objetivos estratégicos, no ambiente e no tempo em que a mesma se encontra; e
- b) operacionalizar o desenvolvimento das competências, fixando para cada trabalhador do conhecimento níveis de atingimento, ao longo dos correspondentes eixos de competência, com possibilidade de avaliação de progresso e recompensas proporcionais.

5. Formas de recompensa dos trabalhadores do conhecimento

As formas tradicionais de recompensas, especialmente as tangíveis (salários e conjunto de benefícios), enquanto necessárias para o preenchimento das necessidades ditas higiênicas do profissional do conhecimento, não seriam suficientes, como se sabe, para a satisfação plena e a motivação daquele tipo de trabalhador, como, de resto, não o são para qualquer tipo de empregado. Mesmo assim, por serem a base sobre a qual se assentam as demais formas complementares de recompensa, deverão ser encaradas pela empresa como o ponto de partida para o tratamento deste assunto. De nossa parte, acreditamos que pactos explícitos de recompensas entre a empresa e os trabalhadores do conhecimento, relativos à distribuição dos resultados do negócio, são o meio mais eficaz para bem conduzir esta questão.

Não cuidaremos, aqui, das recompensas tangíveis, mas abordaremos, no tópico seguinte, alguns aspectos de clima para a motivação e a criatividade que podem ser propiciados pela empresa aos trabalhadores do conhecimento e que, a nosso ver, complementam o conjunto amplo de recompensas devidas àqueles empregados.

6. O clima para a criatividade e a motivação

O desenvolvimento de competências - mesmo aquelas que positivamente são identificadas como geradoras de valor para o negócio - de pouco valeria, se não houvesse a disposição individual de transformá-las em resultados úteis. Chegamos ao estágio em que a resposta dada pelo indivíduo (e somente por ele) é o que conta para que as intenções se transformem em fatos.

Não pretendemos nos desencaminhar pelas trilhas das teorias da motivação, por não ser esse o objetivo central do presente ensaio e, principalmente, porque o tema requer amplitude e aprofundamento que, além de não caberem aqui, ultrapassam o domínio deste autor. Porém, não podemos nos furtar de uma breve reflexão sobre o clima organizacional que poderia estimular a criatividade e a motivação para o trabalho dos profissionais do conhecimento.

As “organizações criativas” teriam as seguintes características (Steiner, 1965, apud Shapero, 1988):

- encorajam os contatos de seus profissionais com o mundo exterior;
- costumam atribuir a não especialistas a responsabilidade pela solução de problemas importantes;
- as idéias são avaliadas pelo seu mérito e não pelo “status” de quem as propõe;
- experiências com novas idéias são encorajadas, antes de qualquer prejulgamento “racional”;
- pratica-se a descentralização;
- elevado grau de autonomia é conferido aos trabalhadores do conhecimento;
- a alta administração é tolerante com pessoas que assumem riscos;
- a gestão não é conduzida rigidamente nem conforme padrões estritos;
- a participação coletiva nas decisões é incentivada;
- os empregados mantêm o bom humor.

Apesar de saber-se que as pessoas trazem dentro de si, em maior ou menor grau, o germe da criatividade, considera-se que compete à empresa estimular os colaboradores e atribuir-lhes responsabilidades que exijam deles a utilização de suas faculdades criativas, em vez de, simplesmente, esperar pelos momentos de iluminação daqueles profissionais.

Parece-nos que muitas das condições ambientais acima referidas, cujo estabelecimento compete à empresa (e somente à empresa) contribuiriam para o

preparo do caldo de cultura necessário à proliferação da criatividade no espaço de trabalho. Parafraseando Pasteur, quando diz que “a sorte só favorece as mentes preparadas”, podemos afirmar que as oportunidades de mercado só favorecem as empresas preparadas (potencializadas).

A criação das características de clima mencionadas, as quais poderão evoluir para uma autêntica cultura organizacional, parece favorecer a motivação dos indivíduos, porque as pessoas são, no fundo, atraídas pelo trabalho em si (Amaru, 1995), pela natureza própria daquilo que fazem, embora, num primeiro momento, se possa imaginar que é o conjunto de recompensas extrínsecas que mantém o élan dos trabalhadores do conhecimento. Assim, tudo faz crer que uma “organização criativa” contém os elementos necessários para a motivação no trabalho.

É ainda Shapero quem afirma que esse clima organizacional é necessário ao livre desenvolvimento dos profissionais a que nos referimos, porque eles, ao mesmo tempo em que apreciam a natureza própria do trabalho que fazem, “não reagem satisfatoriamente às restrições comportamentais estabelecidas para cada problema na empresa” e que pessoas criativas são “inconformadas, brincalhonas, têm pouca reverência por procedimentos restritivos e pela autoridade”. Essas pessoas também não costumam externar as formas convencionais de demonstração de lealdade à empresa para a qual trabalham. Muitas vezes, seu senso de independência poderá ser confundido com “falta de lealdade”.

É claro que um ambiente criativo e motivador, nos moldes que esboçamos rapidamente aqui, poderá trazer problemas para uma empresa que não tenha uma estratégia claramente definida para os seus trabalhadores do conhecimento e, especialmente, para empresas caracterizadas por direção do tipo autoritário ou familiar (caso de grande parcela das empresas brasileiras) que resolvam implantar estruturas participativas como essas, apenas para seguir modismos ou para não ficar “fora da onda”.

No modelo de empresa potencializada para a competição internacional, que imaginamos, a componente de capacitação de pessoas prevê a existência de um ambiente caracterizado por vários dos elementos aqui referidos, embora a gradação ou intensidade desses elementos possa variar de caso a caso, em função da realidade cultural de cada empresa.

7. *Tendências futuras*

Há controvérsias entre os autores, quando se trata de prever as formas de gestão de pessoas, a serem praticadas no futuro. Em alguns pontos, entretanto, as tendências já se configuram, de maneira que é possível pintar um quadro aproximado da realidade do porvir. No que se refere às empresas, tudo indica que haverá concentração de esforços para a formação de um “hard core” de profissionais polivalentes que, na visão de Warren Bennis, serão “profundos generalistas”, isto é, manterão a competência para a execução de tarefas especializadas, porém sem perder de vista os objetivos estratégicos do negócio e sempre cientes da sua contribuição para aquele fim. Embora os contratos sociais adquiram maior flexibilidade quanto ao compromisso de manter o empregado na empresa, os trabalhadores que integrarem esse núcleo provavelmente estarão em posição mais confortável que os demais, pelo fato de pertencerem ao grupo responsável pela capacitação da empresa, para enfrentar o ambiente mutável. Um contingente expressivo dessas pessoas a quem nos referimos será, por certo, constituído pelos profissionais que, neste texto, denominamos trabalhadores do conhecimento. Essas idéias convergem para o modelo de **adhocracia**, proposto por Alvin Toffler em sua “estrutura de arcabouço”, em que seriam mantidos os profissionais que contribuem para a adaptação permanente do negócio ao ambiente (Toffler, 1985).

Em síntese, as características da nova organização seriam (Patrickson, 1994):

- operação em ambiente global, exigindo grande flexibilidade e adaptabilidade;
- interesse permanente na obtenção da vantagem competitiva, o que leva a empresa a buscar “o melhor” da sua capacitação organizacional;
- ênfase na adição de valor de cada um para os fins últimos do negócio;
- integração na diversidade, pois somente incorporando complexidade (diversidade de toda ordem), a empresa será capaz de reagir adequadamente ao ambiente; e
- esforços dirigidos para a maximização da competência do empregado.

Resta, agora, especular sobre o perfil do trabalhador adequado a essa nova organização. Segundo a citada autora, esses indivíduos terão, antes de tudo, que manter um adequado equilíbrio entre a tendência de integração à empresa e sua própria tendência de auto-afirmação, ou seja, há que haver uma combina-

ção entre o *ethos* organizacional (valores, atitudes e características importantes para a empresa) e a autonomia e liberdade individuais. Outra previsão anunciada é a que se refere à preparação das pessoas para o mercado de trabalho (que seria prolongada e se estenderia por toda a vida profissional) e ao tempo ativo de trabalho de cada um (que seria igualmente ampliado, em decorrência da elevação da expectativa de vida, postergando, assim, as aposentadorias).

As pessoas deveriam estar preparadas para assumir a atitude que a nova organização delas espera, e que, em resumo, teria os seguintes traços:

- orientação para tarefas e, simultaneamente, orientação para comportamentos, a fim de desempenhar papéis variados em planejamento, diagnóstico e intervenção para a mudança, trabalho em grupo e atuação junto a clientes;
- flexibilidade e desenvolvimento emocional;
- domínio de línguas e empatia com outras culturas;
- disponibilidade para vários tipos de contratos sociais (parciais, por especificação, em equipes virtuais ou no sistema **just-in-time** de contratação).

Ao que tudo indica, a nova organização e os novos papéis para seus profissionais serão, respectivamente, diferentes dos tradicionais, permitindo aos indivíduos que harmonizarem suas atitudes com o *ethos* organizacional uma maior autonomia, liberdade e poder no ambiente de trabalho, visto que suas competências individuais se integram holisticamente na competência do negócio e são assim reconhecidas pela organização. Nesse sentido, vemos um avanço do processo civilizatório no mundo do trabalho.

Uma questão que continua aberta é a que se refere ao grau de distribuição desse modelo no universo da produção de bens e serviços. O “hard core” de competência organizacional seria utilizável em quaisquer estágios das cadeias produtivas? Esses núcleos estariam presentes em economias de países periféricos? Em resposta, percebemos que o modelo de Toffler prevê a interação circunstancial dos núcleos de competência (estruturas de arcabouço) com núcleos simplesmente operacionais (módulos), que seriam, estes últimos, nada mais nada menos do que empresas manufatureiras e de serviços nos moldes tradicionais, como as que temos hoje. Assim, as pessoas que permanecessem nos tais módulos não teriam as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional desfruta-

das pelas que se incorporassem aos núcleos de competência. Note-se que, no caso, os módulos operacionais podem pertencer ou não à empresa que mantém o núcleo de competência. Quanto à disseminação de núcleos de competência para países periféricos, os exemplos mostrados pelas corporações transnacionais instaladas nesses países fazem supor que essa nova forma de organização seria raramente encontrada naquelas regiões, restando-lhes, apenas, os investimentos em núcleos operacionais do tipo tradicional (pesadas indústrias de base, montadoras de veículos e bens de capital, integradoras de produtos eletroeletrônicos, entre outras).

Por fim, os novos paradigmas, conquanto atraentes para o desenvolvimento profissional das pessoas que vierem a integrá-los, ainda não dão resposta ao problema da exclusão social de indivíduos e da exclusão dos países da periferia econômica e, nesse aspecto, parecem herdar as posições antes assumidas pelas burocracias mecanizadas e pelas corporações divisionalizadas.

Conclusão

A gestão dos trabalhadores do conhecimento é um componente fundamental do conjunto de esforços para a potencialização das empresas para o novo ambiente de negócios que já se afigura. Esta afirmação é reforçada pelo fato de que a potencialização, a que nos referimos, compreende a capacitação tecnológica, a capacitação gerencial e a capacitação de pessoas, em que esta última é responsável pela criação e consolidação das duas primeiras.

Para medir a agregação de valor para o negócio, no nível de cada trabalhador do conhecimento, surgem dificuldades profundas, o que faz deslocar a ênfase para o desenvolvimento, acompanhamento e avaliação da competência individual, supondo-se que competências adequadamente formadas e convenientemente dirigidas resultariam em agregação de valor para o negócio.

Por sua vez, para desenvolver competências individuais, o ponto de partida seria o enfoque nos aspectos atitudinais, antes de assumir-se o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. Para tanto, processos seletivos adequados e climas impulsionadores da criatividade e da motivação gerados pela empresa contribuiriam de forma positiva.

Finalmente, imagina-se que as empresas potencializadas, mesmo sem oferecer possibilidades maiores de solução para o problema da exclusão de indivídu-

os e de países, representam um avanço no processo civilizatório do trabalho, ao propiciarem, supostamente, melhores oportunidades de satisfação e recompensas para os profissionais que delas venham a participar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. & DONNELLY, J.H. **Organizações: Comportamento, estrutura, processos.** São Paulo : Atlas, 1981.
2. KATZ, R. & ALLEN, T. **Organizational issues in the introduction of new technologies.** Managing professionals in innovative organizations. Massachusetts: Ballinger Publishing Co., 1988.
3. MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia.** São Paulo : Atlas, 1995.
4. PATRICKSON, M. Workplace management strategies for a new millennium. **International Journal of Career Management.** vol. 6, n. 2 , 1994.
5. PORTER, M. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1996.
6. SCHAINBLATT, A.. How companies measures the productivity of Engineers and Scientists, **In Managing professionals in innovative organizations.** Massachusetts: Ballinger Publishing Co., 1988.
7. SHAPERO, A. **Managing creative professionals.** Managing professionals in innovative organizations. Massachusetts: Ballinger Publishing Co., 1988.
8. TOFFLER A., **A empresa flexível.** Rio de Janeiro : 1990.