



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA

JÚLIO CÉSARO CALABRESE

GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS
EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA
ORGANIZAÇÃO COMPOS

Salvador

2008

JÚLIO CÉSARO CALABRESE

**GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS
EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA
ORGANIZAÇÃO COMPOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Gomes de Pinho

Salvador

2008

Escola de Administração - UFBA

C141 Calabrese, Júlio César

Gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso da organização COMPOS / Júlio César Calabrese. - 2008.

145 f.

Orientador: Prof.º Dr.º José Antonio Gomes de Pinho.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Administração de pessoal. 2. Capital intelectual. 3. Gestão do conhecimento. 4. Aprendizagem organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Pinho, Antonio Gomes de. III. Título.

658.3
CDD

TERMO DE APROVAÇÃO

JÚLIO CÉSARO CALABRESE

GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO COMPOS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia.

Banca Examinadora:

José Antônio Gomes de Pinho – Orientador _____

*Doutor em Planejamento Regional pela LSE – Universidade de Londres
Universidade Federal da Bahia*

Paula Chies Schommer _____

*Doutora em Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas - SP
Universidade Federal da Bahia*

Jader Cristino Souza Silva _____

*Doutor em Educação – Universidade Federal da Bahia
Universidade Salvador*

Salvador, 19 de dezembro de 2008

Aos

meus pais, irmã, esposa e filha, por sempre acreditarem em mim. Suas presenças, palavras e carinhos foram tudo para chegar até aqui e, com certeza, serão para continuar.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, pelos ensinamentos transmitidos.

Aos professores José Pinho e Sandro Cabral, pela paciência, confiança e maestria no relacionamento com os alunos.

A todos os colegas do Mestrado, pela amizade e experiências construídas.

Aos grandes e inesquecíveis amigos Adriano Souza de Oliveira, José Mário de Araújo Júnior e David Rios de Oliveira Júnior, pelo tempo dedicado e disponibilidade em ajudar, por não me permitirem desistir nunca e por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu duvidei.

Ao eterno amigo, educador e incentivador, professor Jader Cristino de Souza Silva, pela crença depositada, incansável solicitude e palavras mágicas de apoio e motivação. Cada minuto compartilhado foi sempre um aprendizado ímpar.

À Professora Manolita Correia Lima, pela atenção, palavras de incentivo e dicas importantes.

Ao irmão André Luís Vieira de Lima, por sua força, presença espiritual, sabedoria, incentivo e, acima de tudo, amizade.

Ao irmão José Carlos Gomes Marçal Filho, por sua contribuição inestimável, e com quem tive, e continuarei tendo, a oportunidade de aprender, crescer e mudar.

À COMPOS, colegas de trabalho e, em especial, a Luiz Schinitman e Jairo Takenami, pela oportunidade de crescimento profissional e, principalmente, pessoal, além da confiança que permitiu a realização desse trabalho.

À cidade de Salvador, por ter me acolhido por 10 anos e sido palco da minha formação profissional e acadêmica.

À Cleyde, minha querida esposa, pelo constante incentivo, apoio, disponibilidade e paciência.

À Isa Gregório, por fazer parte da minha família e contribuir para o meu crescimento pessoal.

Aos meus pais, que me permitiram o acesso à educação.

À minha amável irmã Daniella Calabrese, pelo seu carinho e incentivo, e por me fazer entender mais profundamente, a cada dia, o significado da palavra irmão.

À minha filha, que foi, e continuará sendo, minha força absoluta e fonte de inspiração infinita.

RESUMO

Esta dissertação trata do tema gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento (OIC), destacando que um dos fatores decisivos para o sucesso das organizações está na capacidade de gerenciamento do seu capital intelectual, como conhecimento e pessoas - mais especificamente, os profissionais do conhecimento, pois se acredita que numa era de grandes transformações e mercados altamente competitivos, as OICs abandonam velhos padrões administrativos, buscando novos modelos de gestão com políticas e práticas que favoreçam a disseminação do conhecimento e a retenção desses profissionais tão especializados e qualificados. Além disso, considera-se que estes trabalhadores detêm o conhecimento e dominam a tecnologia, tornando-os capazes de fazer a diferença através de soluções criativas, proporcionando inovação e vantagem competitiva. Com essa visão, o objetivo desta pesquisa foi entender como acontece o modelo de gestão de pessoas em uma organização intensiva em conhecimento. Para tanto, escolheu-se a COMPOS - empresa de tecnologia caracterizada como uma OIC - onde se realizou um estudo de caso que buscou a compreensão do seu modelo de gestão, tendo como base as dimensões *agency* e *community* do modelo de gestão de pessoas proposto por Rousseau e Arthur.

Deste modo, foi utilizado um instrumento que mediu a percepção dos gestores chaves quanto às práticas e políticas de gestão de pessoas, adotadas. As conclusões do estudo demonstram que, no contexto da nova era socioeconômica, as organizações intensivas em conhecimento tendem à adoção de práticas e políticas de gestão que valorizam as pessoas - a partir das suas qualidades como seres humanos e de suas capacidades de agir em defesa de seus próprios interesses - mas sem afastar-se dos interesses e benefícios que devem ser gerados para as próprias empresas, através do estabelecimento de um equilíbrio entre os limites individuais e coletivos. Tal resultado coaduna-se com o modelo híbrido, também proposto por Rousseau e Arthur – percebendo-se, assim, a preocupação por parte das OICs por uma sinergia entre as características de dois modelos tradicionalmente antagônicos, mas que tem demonstrado ser o que mais se aproxima do ideal - com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Organizações, Gestão de Pessoas, Capital Intelectual, Conhecimento.

ABSTRACT

This thesis addresses the issue of management people at the knowledge-intensive organizations (KIO), stressing that one of the factors in the success of these organizations is the ability to manage their intellectual capital as knowledge and people - more specifically, the professionals of knowledge, because it is believed that in this era of great changes and highly competitive markets, the knowledge-intensive organizations abandon old patterns administration, seeking new models with management policies and practices that promote the spread of knowledge and retention of skilled and qualified professionals so. Moreover, it is considered that these workers have the knowledge and mastered the technology, making them capable of making a difference through creative solutions, providing innovation and competitive advantage. Through this point-of-view, the goal of this research was to understand the process for managing people at a knowledge-intensive organization. So, we identified a company of technology, COMPOS, characterized as KIO, where there was a case study that tried to understand their management model, based on the dimension of the agency and community management people models proposed by Rousseau and Arthur.

Thus, we have used an instrument that measured the perceptions of key managers on the practices and policies adopted for managing people. The study's conclusions show that in the context of socioeconomic new era, the knowledge-intensive organizations tend to adoption of practices and management policies that value people, from its qualities as human beings and their capacity to act in defense of their own interests, but not depart from the interests and benefits that should be generated for the companies themselves, by establishing a balance between individual and collective limits. This result is consistent with the hybrid model, also proposed by Rousseau and Arthur – we have been noticed that the concern on the part of KIOs is for a synergy between the characteristics of two models traditionally antagonistic, but that has proved to be closer to ideal - with the goal of achieving a sustainable competitive advantage.

Keywords: Organizations, Management People, Intellectual Capital, Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 –	Gráfico do nível de escolaridade dos colaboradores - 1	96
Gráfico 2 –	Gráfico de distribuição dos colaboradores por setor - 1	97
Gráfico 3 –	Gráfico do nível de escolaridade dos colaboradores - 2	113
Gráfico 4 –	Gráfico de distribuição dos colaboradores por setor - 2	113

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Características do processo de aprendizagem
- Quadro 2 – Quadro analítico
- Quadro 3 – Estrutura Conceitual da Escala *agency-community*
- Quadro 4 – Modelo de análise da dimensão Organização Intensiva em
Conhecimento
- Quadro 5 – Dimensões *Agency Community* e seus princípios
- Quadro 6 – Dimensões *Agency Community* e seus princípios na COMPOS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
EAC	Escala <i>agency-community</i>
GAO	Gestão da Aprendizagem Organizacional
GERH	Gerência Estratégica de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISP	Internet Service Provider – Provedor de Serviços de Internet
OIC	Organizações Intensivas em Conhecimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
QI	Quociente de Inteligência
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXUALIZAÇÃO, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO (OICS) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	22
2.1 OIC: DEFINIÇÃO E CONTEXTO	22
2.2 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E TRABALHO DO CONHECIMENTO	30
2.2.1 O Caráter da Informação	30
2.2.2 Estruturação do Conhecimento	31
2.2.2.1 Conhecimento Tácito	33
2.2.3 Trabalhadores do Conhecimento	34
2.3 PÓS-INDUSTRIALIZAÇÃO: O VALOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO	37
2.4 TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS	43
2.4.1 Tecnologia: Natureza e Dinâmica	44
2.4.2 Inovação e Desafios	47
2.4.3 As Competências nas OICs	49
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIAS	53
2.6 O PROBLEMA DA LEALDADE NAS OICs	59
2.6.1 O Processo de Identidade	60
2.6.2 Identidade, Ambiente e Satisfação no Trabalho	62
2.7 TECNOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONHECIMENTO	65
2.7.1 Estratégias de Codificação do Conhecimento	65
2.7.2 Estratégias de Personalização do Conhecimento	66
2.8 GERENCIANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	67
3 A GESTÃO DE PESSOAS	74
3.1 A GERÊNCIA DE PESSOAS NAS OICs	74
3.2 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS	78
3.2.1 Modelo Taylorista/ Burocrático	80
3.2.2 Modelo Excelência/Participativo	81
3.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	83
3.3.1 Agency, Community e Gestão Híbrida	83
3.3.2 Agency: Projeção e Autonomia	84
3.3.3 Community: Autodesenvolvimento e Afiliação	85
3.3.4 Agency-Community: um Modelo Híbrido	86
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	90
4.1 MÉTODO: ESTUDO DE CASO	90
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
4.2.1 Unidade de Estudo	93
4.2.2 Preliminares ao Estudo Empírico	97
4.2.3 A Coleta do Material Empírico	98
4.2.3.1 As Entrevistas Semiestruturadas	100
4.2.3.2 O Questionário	101
4.2.3.3 A Observação	106
5 O CASO DA COMPOS	109
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA COMPOS COMO OIC	109

5.1.1 O Conhecimento Como Elemento Estratégico das OICs.....	112
5.1.2 A Utilização Intensiva da Tecnologia na COMPOS.....	114
5.1.3 As Relações Entre o Ambiente e a COMPOS.....	115
5.1.4 A Nova Dimensão nas Relações Profissionais na COMPOS	116
5.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA COMPOS	119
5.2.1 Características do Modelo de Gestão de Pessoas na COMPOS.....	121
6 CONCLUSÃO	126
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
6.2 RECOMENDAÇÕES	131
6.3 PESQUISAS FUTURAS	131
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO MESTRANDO	139
APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	140
APÊNDICE C – PROTOCOLO DA ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO	142
APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE CONFIDENCIALIDADE.....	144
APÊNDICE E - PROTOCOLO DA OBSERVAÇÃO.....	145

1 INTRODUÇÃO

“Você pode saber quantas sementes tem uma maçã, mas nunca saberá quantas maçãs tem uma semente”.

(Autor desconhecido)

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No advento de novos modelos estruturais para o funcionamento do capitalismo – entendido como a era pós-industrial – o velho paradigma da indústria manufatureira foi sendo paulatinamente substituído por novas formas de produção e gestão. O capital tangível começa a ceder lugar a um novo tipo de riqueza: o capital intelectual. Neste cenário em que a informação e o conhecimento surgem como pontos essenciais de articulação das organizações, a gestão das empresas ganha dinâmica diferenciada e aponta para novas características, como descentralização, espírito comunitário, autonomia e valorização do ser humano (DAVEL e TREMBLAY, 2004).

As empresas que possuem foco na produção de conhecimento começam a ser identificadas por vários teóricos (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; ALVESSON, 2000), que iniciam o processo de traçar suas peculiaridades, suas influências no mercado e o modo como os gestores devem se comportar frente aos novos desafios que emergem dentro deste novo paradigma. Sveiby e Lloyd (1987 *apud* SVEIBY, 1999) foram os primeiros a usar o termo “companhias de conhecimento”. O conceito depois é ampliado para “organizações intensivas de conhecimento” por vários teóricos subsequentes (ALVESSON, 2000; KARAMANOS, 2003; SWART e KINNIE, 2003; DAVEL e TREMBLAY, 2004) e se firma como uma das referências dentro desta esfera particular das teorias administrativas.

Numa era em que a globalização dita o ritmo frenético do mercado, as organizações intensivas em conhecimento são aquelas que inicialmente possuem algumas características chaves, a saber: o padrão (*standard*) administrativo antigo é deixado de lado e

há uma busca por novos modelos de gerenciamento muito mais livres que o anterior; como o capital tratado aqui é o capital intelectual, há uma centralidade essencial da criatividade na produção do conhecimento, seja na área de serviços ou de bens de consumo; os trabalhadores ganham papel central nestas organizações e isto se torna claro quando é percebido que é o indivíduo quem produz o conhecimento – tanto na dimensão individual quanto global da companhia – o que fortalece a figura do trabalhador do conhecimento e, por fim, tratam-se de organizações que enfrentam problemas e soluções de alta complexidade.

São os ativos intangíveis (NADAI e CALADO, 2005) que são utilizados fortemente por tais organizações quando da produção e venda de seus produtos. No processo dialético que se estabelece entre mercado e as organizações intensivas em conhecimento, uma nova era aparece em que a fonte fundamental de riqueza é o conhecimento (ANGELONI e FERNANDES, 2000). Não se trata mais de ser apenas competitivo, mas sim de manter-se competitivo, já que a natureza mesma do conhecimento é extremamente dinâmica e traz mudanças constantes que afetam tanto a gestão da organização quanto o próprio mercado.

Neste cenário globalizado, estas organizações devem possuir um modelo de gestão também diferenciado. Inicialmente, surge aquilo que os teóricos definem como aprendizagem organizacional (ANGELONI e FERNANDES, 2000). Esta aparece como uma alavanca de transformações para elevar as empresas ao patamar de uma organização centrada no conhecimento. É assim que os gestores ganham destaque. Este estrato organizacional, através de seu comprometimento, responde pelas mudanças constantes que uma empresa passa para atingir os ideais almejados e manter-se no nível desejado.

Diversos autores (ALVESSON, 1993 e STARBUCK, 1993 *apud* NADAI e CALADO, 2005; NONAKA e TAKEUCHI, 1997) falam, então, da necessidade de definir o trabalhador do conhecimento. Este profissional executa tarefas complexas, trabalha diretamente com informação, conhecimento e tecnologia e são responsáveis pela aquisição,

criação e aplicação das mesmas. O que se estabelece a partir deste novo contexto é a centralidade na figura do trabalhador, do ser humano. A gestão de pessoas numa organização intensiva em conhecimento age em diversas frentes sempre visando, antes de tudo, o próprio trabalhador. A gestão da empresa, portanto, onde o conhecimento é central, é extremamente sensível à lealdade de seus atores (ALVESSON, 2000).

Ampliando esta dimensão aqui dada, nota-se que a gestão de conhecimento e de pessoas numa organização deste tipo produz redes interativas de produção (*network*) devido às exigências que surgem a partir das interações entre os agentes envolvidos na sua gestão (KARAMANOS, 2003). Estratégia e inovação, neste sentido, vinculam-se fortemente devido à crescente influência destas companhias na criação de novos mercados (BIGNETTI, 2002). O papel do trabalhador do conhecimento também se vê fortemente presente nestas redes de interação. Este profissional não é apenas aquele que possui informação e *know-how*, mas também o poder de indagar, de criar questões e dúvidas novas e buscar soluções originais para os mais diversos tipos de problemas (VASCONCELOS, 2001).

Os diversos agentes que compõem o todo estrutural da organização – agentes criativos, intérpretes, intermediários e de gestão – são aqueles que interagem suas ações com as disciplinas acima citadas (REZENDE, 2001). A gestão de conhecimento e de pessoas, nestas organizações, funciona como uma estratégia chave para a aquisição e manutenção dos ideais da cultura da empresa. Os gestores de conhecimento e de pessoas devem estar cientes da importância de integrar a inteligência organizacional com as inteligências individuais de seus agentes. Esta terceira esfera (ANTONACOPOULOU, 2006) emerge como a junção entre o grupo e o indivíduo. Os problemas referentes à lealdade, satisfação com o ambiente de trabalho e identidade tornam-se importantes quando do entendimento adequado da articulação desta terceira esfera, uma vez que a integração entre indivíduos e o grupo é fator decisivo para o sucesso da empresa.

Além disso, a própria individualidade do gestor também é respeitada, uma vez que, nos modelos de gestão de aprendizagem organizacional, este possui autonomia e, baseado em seu conhecimento e em sua intuição, pode tomar decisões importantes para alcançar a meta do negócio (HANASHIRO e BATISTA, 2001). Os conhecimentos interno e externo, global e individual se casam para dar maior plasticidade às ações e decisões das organizações. Os gestores reconhecem, portanto, as diferentes matizes que o conhecimento adquire na gestão: aprende-se fazendo (*learning by doing*), aprende-se com as mudanças (*learning by changing*), pelo treinamento (*learning through training*), através da pesquisa (*learning by searching*) e, por fim, pela análise de desempenho (NÉRIS e LOIOLA, 2006).

Nesta nova era, a gestão destas companhias extrapola a esfera dos Recursos Humanos, transformando-se em Gerência Estratégica de Recursos Humanos (FERRIS *et al.*, 1999). Neste novo modelo, não se nega a figura do gerente ou da equipe de gerência (*top management team*), mas há a compreensão de que as decisões podem ser descentralizadas, já que aqui se entende que o poder pode ser compartilhado (McMAHAN, BELL e VIRICK, 1998).

Nas OICs, os antigos modelos de gestão – taylorista e burocrático (CHANLAT, 2002 *apud* SOUZA, J., 2007) – são abandonados para dar lugar a modelos contemporâneos, como excelência/participativo citados por Souza, J., (2007), e que possuem características muito próximas, dos modelos de gestão de pessoas *Agency*, *Community* e Modelo Híbrido de Rousseau e Arthur (1999), onde o primeiro responde por atitudes em que os atores tomam suas decisões e agem de acordo com seus interesses, envolvendo projeção externa e autonomia (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999); o segundo responde por uma integração entre estes mesmos atores, havendo uma relação de interdependência (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999), e o Modelo Híbrido, por fim, mescla a essência do modelo *Agency* com a do modelo *Community* – trazendo como característica principal o reconhecimento, tanto da autonomia e

da autoregulação dos agentes, quanto a compreensão da importância da cooperação e do suporte mútuo (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Dessa forma, considerando que as OICs possuem características particulares, com traços fundamentais que diferenciam seu modelo dos tradicionais, subentende-se que a gestão de pessoas também seja diferenciada, tornando-se, portanto, justificável um estudo sobre essas organizações e o seu modelo de gestão de pessoas – o que nos remete ao nosso problema de pesquisa: **“Como acontece a gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento?”**. Nesse sentido, nosso propósito é refletir sobre as características e peculiaridades do modelo de gestão de pessoas nas OICs.

É nesta direção – o Modelo Híbrido de Rousseau e Arthur (1999) – que aponta nosso estudo de caso. A empresa que escolhemos estudar – a COMPOS – parece portar-se como uma organização intensiva em conhecimento que trabalha tendo como norte o Modelo Híbrido, que caracteriza-se por fundir os modelos *agency* (projeção externa; autonomia; habilidade dos atores em tomar decisões e agirem de acordo com seus próprios interesses) e *community* (autodesenvolvimento; afiliação; participação de atores em relações interdependentes; envolvem expressões de ajuda mútua, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente).

A unidade de análise empírica COMPOS – empresa de tecnologia que se configura como uma organização intensiva em conhecimento – possui profissionais altamente especializados (trabalhadores de conhecimento de alto nível) que são geridos através de um modelo híbrido, ou seja, uma gestão descentralizada, onde os gerentes são incentivados à autonomia de decisão pela própria diretoria, além de apontar a criatividade como ponto de grande importância nestas ações.

Os setores que irão compor nossa análise de caso são: Tecnologia, Desenvolvimento de Projetos e o Comercial, além de dois diretores. Nestes, temos

profissionais de conhecimento como atores centrais no todo do processo das decisões da organização. A figura central aqui é o próprio conhecimento.

A individualidade no tratamento com os clientes (SVEIBY, 1999) – fato presente em sua administração – acentua o caráter atual da empresa como uma organização intensiva em conhecimento. As ações da empresa frente ao mercado são norteadas, e daí ganham destaque, pela centralidade nas pessoas: empregados e clientes. Com base nas informações de um dos diretores, o clima ético que perpassa todas as relações da empresa faz parte de sua cultura, que é alicerçada em três pilares fundamentais: ética, transparência e respeito. No cerne mesmo desta natureza – reforçada através de processos internos dados por conhecimentos tácitos e explícitos – a COMPOS demonstra que adere naturalmente aquilo que os teóricos entendem por uma companhia que possui como valor central o conhecimento e as pessoas.

Na COMPOS, não só o cliente é tratado de modo diferenciado, os próprios trabalhadores de conhecimento que compõem seu quadro são tratados a partir dos três pilares acima citados. De fato, todos os funcionários – mesmo aqueles que não fazem parte da produção direta de conhecimento – passam pelo crivo destes três valores centrais.

No âmbito de suas ações diretas no mercado, a COMPOS trabalha em diversos sentidos para realizar aquilo que seus clientes demandam dela, a saber: soluções *WEB*, divididas em duas categorias principais: 1. soluções de acesso e hospedagem e 2. soluções de desenvolvimento de aplicações para *WEB*. A tecnologia, no mundo globalizado, é suporte para a produção de conhecimento e, às vezes, ela é o próprio conhecimento produzido. Informação, conhecimento e tecnologia, na era pós-industrial, são elementos essenciais no seio das ações de organizações como a COMPOS, que geram e se sustentam através do capital intelectual.

É neste sentido que a contextualização da COMPOS enquanto uma organização intensiva em conhecimento adquire o *status* de sua justificativa, ou seja, válida a mesma como objeto de estudo para uma análise de caso pontual a partir do universo conceitual erigido sobre a natureza própria destas organizações.

A adequação aos novos modelos de gestão torna organizações intensivas em conhecimento como a COMPOS, um campo de excelente oportunidade para aprofundamento do tema, dada à importância que o mesmo exerce sobre a ampliação da competitividade empresarial. Considerando ser este um tema relevante e ainda pouco explorado teórica e empiricamente em nosso país, estudar o seu modelo de gestão poderá contribuir para o avanço da teoria organizacional, auxiliando, assim, que novas descobertas possam ser efetivadas para melhorar a compreensão sobre o modelo de gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No intuito de atingir nosso propósito, além desta Seção de introdução, esta dissertação conta com outras cinco Seções. Na segunda, discute-se sobre as Organizações Intensivas em Conhecimento, através da sua definição e contexto. Em seguida, o conhecimento e o trabalhador são abordados, trazendo suas características e implicações para essas organizações. A partir disso, é tratada a importância das tecnologias da informação e comunicação, e suas novas relações profissionais.

Na terceira Seção, são discutidos: 1) modelos de gestão e suas implicações na gestão de pessoas e 2) modelos de gestão de pessoas.

A Seção quatro trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, a partir da escolha pelo estudo de caso do tipo simples, considerando ser este o mais indicado para pesquisas que possuem questões que começam com “como” e “porquê” (YIN, 2005), sem a necessidade de controle sobre a realidade. Ainda nesta Seção, é apresentada a unidade de análise empírica a ser estudada, com os critérios e justificativas que determinaram sua escolha, e são descritas as etapas que compõem os procedimentos metodológicos.

A Seção cinco discute a análise do estudo realizado na organização, começando pela identificação das características que a qualificam como uma organização intensiva em conhecimento, além de uma abordagem sobre o modelo de gestão de pessoas praticado por ela.

Por fim, a Seção seis apresenta as conclusões deste trabalho, com suas considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2 AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

“Uma vez um homem tentou escrever uma poesia, mas descobriu que se observasse bem o mundo viria toda poesia de que precisava”.

(Autor desconhecido).

2 AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO (OICs) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

2.1 OIC: DEFINIÇÃO E CONTEXTO

Na era da pós-industrialização, o conhecimento e sua produção fazem emergir um novo modelo de arquitetura organizacional. Como consequência da globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação, esse modelo está transformando as empresas. O resultado é o surgimento de “uma nova era cuja fonte fundamental de riqueza é o conhecimento” (ANGELONI e FERNANDES, 2000, p. 1). Segundo as autoras, as organizações adequarão seus processos – antes baseados em padrões industriais – à nova economia do conhecimento. É no cerne desta tríade – globalização, tecnologia/conhecimento e gestão do conhecimento – que tais empresas irão operar, construir suas demandas, criar novas teorias de gestão e entender que mais importante do que ser competitivo é *manter-se competitivo*.

Para iniciarmos a discussão sobre a conceituação do que venha a ser uma Organização Intensiva em Conhecimento (OIC) faz-se necessário colocar *a priori* algumas questões, a saber: 1. Em que contexto se dá este novo modelo organizacional? 2. Qual o corte¹ que se opera entre as OICs e outros modos organizacionais? e 3. A partir de quando se estabelece a definição de “companhias de conhecimento”? Tais respostas permitirão que a conceitualização das OICs ganhe não apenas no sentido de sua demarcação estrutural, mas aponta desde já para a compreensão de que tais modelos só são possíveis de surgir (e, portanto, serem geridos) a partir de um determinado contexto.

¹ Período em que se observa a relação do produto final da “indústria de manufatura” x “companhias de serviço” e tipo específico de trabalhadores. Esse conceito é abordado mais adiante, ainda nesta subseção.

Inicialmente, devemos entender que este contexto já foi dado: a era da pós-industrialização². Entretanto, uma mudança foi aos poucos sendo sentida no seio das empresas que lidam diretamente com o conhecimento. As companhias de serviço possuíam uma defasagem real em relação aos seus produtos. A natureza desta defasagem é assim explicada por Sveiby (1999, p. 2):

Na maioria dos países desenvolvidos, em torno de 2/3 do PNB é feito por serviços. Contudo, planejamento estratégico e conceito de desenvolvimento ainda estão focados em resolver problemas da indústria de manufatura. Eles são, com poucas exceções, companhias de manufatura com suas raízes fincadas no século dezenove. A única indústria nova de serviço cujos fazedores de estratégia demonstraram algum interesse é o serviço financeiro, especialmente os bancos. De novo, os grandes bancos são uma parte integrada do mundo das grandes e globais indústrias de manufatura (SVEIBY, 1999, p. 2).

O que Sveiby (1999) nos faz ver é a distância que se dá entre a realidade das indústrias de manufatura e a realidade das empresas de serviço. Como exemplo de uma empresa de serviço que migra para uma gestão centrada no conhecimento e seus desdobramentos, Sveiby (1999) cita a cadeia de lojas da McDonald's. Mas ele adverte: a fórmula da McDonald's não deve ser entendida como a fórmula do futuro para as empresas de serviço. Sua idéia, mais original e mais radical, é ir além: colocar de cabeça para baixo (*upside down*) a lógica da indústria de manufatura. Não se pode adequar a lógica de tais indústrias em empresas cujos funcionários são habilidosos, bem treinados e informados e extremamente bem-educados³.

Neste sentido, há um corte não apenas entre o produto final da indústria de manufatura e as companhias de serviço, mas sim no tipo específico de seus trabalhadores. O

² Iremos tratar de modo mais detalhado desta questão na subseção 2.3 desta Seção: *Pós-industrialização: o valor econômico do conhecimento*. Não é nosso intuito descrever o fenômeno histórico da era pós-industrial. Este presente trabalho não se refere a uma possível história do capitalismo. Entretanto, não deixaremos de contextualizar o que venha a ser esta era pós-industrial: é o próprio conhecimento, suas demandas e as produções constantemente variadas de tecnologia que apontam para um dos seus momentos mais cruciais e decisivos.

³ O sentido aqui é: com boa ou excelente formação na sua área de atuação.

corte real entre ambas já aponta, naturalmente, para a própria definição das OICs. É assim que Sveiby e Lloyd (1987 *apud* SVEIBY, 1999) criam a expressão “companhias de conhecimento”. Tal conceito possui diversas características próprias. Inicialmente, o próprio Sveiby (1999, p. 9) identifica os pontos chaves de tal conceituação. Em seus termos:

O que caracteriza uma organização intensiva em conhecimento? É uma organização onde a maioria dos empregados é altamente educada, onde a “produção” não consiste em mercadorias ou serviços, mas em soluções de problemas complexos não padronizados. O processo problema-solução envolve muito processo de informação (não necessariamente computado) e o resultado final é normalmente um relatório ou a entrega de um processo entregue oralmente ou como uma cópia concreta. Os clientes são tratados individualmente e freqüentemente são chamados de clientes ou pacientes (SVEIBY, 1999, p. 9).

Há, então, quatro características fundamentais que definem, segundo Sveiby (1999), as OICs. Estas características se apresentam nas seguintes frentes: 1. Liberdade do padrão (*standard*); 2. Criatividade; 3. Uma alta dependência em relação aos indivíduos e 4. Problema-solução de natureza complexa. Por sua vez, Davel e Tremblay (2004) afirmam que as Organizações Intensivas em Conhecimento têm modelos de gestão que se sobressaem por algumas características intrínsecas em sua estrutura, cultura, processos e pessoas. E, para estas quatro dimensões, que também auxiliam a delimitar o conceito de OIC, eles destacam: 1. Quanto à estrutura, são descentralizadas, com poucos níveis hierárquicos, além de pouca formalidade em suas atividades; 2. Em relação à cultura, esta gira em torno do cliente, determinando a organização das atividades, além de possuir um “espírito comunitário”, através das suas práticas administrativas, que favorecem ao desenvolvimento da comunidade, com objetivo de interação e cultura; 3. Sobre os processos, Davel e Tremblay (2004) citam a existência de autonomia para a tomada de decisões e explicam que como o trabalho intensivo em conhecimento é caracterizado pelo forte comprometimento e informalidade, um fator se torna essencial para o trabalho e relações interpessoais: a confiança e 4. No aspecto pessoas,

essas organizações são caracterizadas por possuírem profissionais bem educados e de elevado nível de qualificação.

As empresas que operam nesta direção possuem uma gama muito rica de atuação: advogados, médicos, publicitários, empresas de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, etc. Entretanto, há também uma dimensão deste mesmo setor na esfera pública, ou seja, nos órgãos extremamente especializados do governo e em seus desdobramentos sociais (SVEIBY, 1999).

Mas as definições dadas até aqui ainda não respondem completamente pela dimensão real das OICs. Isto não se dá devido a uma carência teórica por parte de Sveiby (1999), Davel e Tremblay (2004). De fato, é a dinâmica mesmo do conteúdo do conhecimento no mundo capitalista globalizado que força uma constante reestruturação conceitual, já que esta visa se adequar a uma realidade que, neste ponto, se mantém sempre em movimento. Mas as bases doutrinárias de Sveiby (1999) servem como norte para as novas abordagens. É nesta direção que Nadai e Calado (2005, p. 5) podem afirmar:

Na literatura acadêmica encontra-se a denominação “organizações intensivas em conhecimento” (OIC) e suas variantes, quando se refere àquelas organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, tal como o conhecimento, para a produção e venda de produtos ou serviços, que por sua vez também podem ser resultantes de um processo que envolve trabalhadores do conhecimento para produzi-lo, como é o caso, por exemplo, das empresas de consultorias (NADAI e CALADO, 2005, p. 5).

Tal definição segue de perto os passos anteriormente conquistados. No entanto, há uma dimensão aqui que sugere um elemento novo: o tipo das atividades desempenhadas por uma empresa pode determinar uma OIC. Sveiby (1999) estava ciente de que algumas organizações possuem uma mescla entre setores e muitas vezes isto dificulta delinear quais planos estratégicos de gestão devem ser empregados. Como nota Dowbor (2001 *apud* NADAI e CALADO, 2005), nas organizações transnacionais há, por exemplo, o papel de

“organizador”, uma vez que sua atividade principal é a de apenas administrar seus contratos e vender a sua marca através das ações específicas de marketing da empresa. Explicam Nadai e Calado (2005, p. 6):

Organizações como estas, tendem a aproveitar as vantagens de cada segmento envolvido na fabricação de seus produtos, e o seu papel é o de intermediar, gerir o conjunto de relações inter-empresariais, promover o produto e a marca e organizar estas relações. O preço final dos produtos da *Nike*, por exemplo, constitui-se, em média, de 25% em manufatura e o restante corresponde ao marketing e função de suporte, como serviços de distribuição, armazenamento, financiamento e integração de sistemas. Elas pertencem a uma classe de nível mundial, tem forte poder sobre as demais organizações com as quais se relaciona, devido ao seu peso econômico, político e militar, controlam a renovação das tecnologias, modificam os perfis e preferências do consumidor, os estilos de mensagens publicitárias e são um dos responsáveis pela transformação do trabalho (NADAI e CALADO, 2005, p. 6).

Esse novo modelo que se forma deverá ser capaz de atender às necessidades impostas pela globalização, afirma Nadler (1994 *apud* MACÊDO *et al.*, 2003). As empresas estão cada vez mais enxutas e ágeis, e tornar-se competitiva já não é mais suficiente para as organizações modernas. *É preciso manter-se competitiva, observando as condições necessárias para acompanhar essas inevitáveis mudanças estruturais e conjunturais determinadas pela economia mundial* – e aqui temos um ponto realmente novo. É notória - frente à nova dinâmica da economia mundial gerida pela produção do conhecimento - a necessidade de um movimento nas empresas em aperfeiçoar seus processos produtivos, criando ambientes que favoreçam e incentivem a *aprendizagem organizacional*. Esta percepção impulsiona as organizações para o desafio de manter-se competitiva não apenas com transformações estruturais, em resposta à globalização, mas desenvolvendo-se como organizações que valorizem o elemento humano, através de novos modelos de gestão, direcionados ao conhecimento e aprendizagem contínuos.

Neste novo cenário globalizado que se instaura na economia mundial, faz-se necessário uma adequação das empresas frente aquilo que esta mesma economia coloca como demanda ou criação desta. Angeloni e Fernandes (2000) entendem que nas OICs há variáveis que determinam sua natureza específica. Elas afirmam que:

Dentre essas variáveis, a *aprendizagem organizacional* aparece na tentativa de servir como uma das alavancas de transformação para se chegar às organizações de conhecimento - a transformação torna-se vital para a sobrevivência da organização. Nesse sentido, um dos principais agentes de transformação de uma organização, ou um dos seus maiores entraves, são os seus *gestores organizacionais* (todos aqueles que possuem sob seu comando outras pessoas na estrutura formal da organização), uma vez que toda mudança, para que se efetive, tem que contar com o comprometimento desse estrato organizacional (ANGELONI e FERNANDES, 2000, p. 1).

É importante salientar que, para as autoras, a cultura dessas organizações precisa ser positiva em relação ao conhecimento – fundamentada em princípios de confiança, franqueza e colaboração. O estilo gerencial também necessita de mudanças, passando a uma gestão baseada em práticas organizacionais que promovam a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, além de uma estrutura favorável para a disseminação do conhecimento. Não é de se estranhar, portanto, que autores como Alvesson (1993 *apud* NADAI e CALADO, 2005), Nonaka e Takeuchi (1997) e Starbuck (1993 *apud* NADAI e CALADO, 2005) apontem a necessidade de se investigar a dimensão própria do trabalho nestas organizações. O conteúdo real, fático do trabalho numa OIC possui características próprias que serve, também, como norteador na sua definição.

A questão que se levanta aqui, a partir das considerações feitas, é: em que consiste o trabalhador do conhecimento? Nadai e Calado (2005) o definem partir do tipo de atividades que executam: tarefas complexas (aquisição, criação, produção e aplicação de informações - transformadas em conhecimento por eles próprios), exigindo grande processamento de informações, normalmente com apoio tecnológico.

Considerando as premissas acima, fica claro que nessa nova dinâmica social desponta a era do conhecimento, valorizando o fator humano e alterando o perfil do novo profissional – o do conhecimento – que passa a ser peça chave nesse processo de transformação organizacional, e, possivelmente, aos poucos chega a ocupar posições estratégicas dentro das organizações. Este contexto é compartilhado por Hansen e Oetinger (2002 *apud* MATIELO, 2002), quando afirmam que esse novo perfil de executivo é exigência da nova economia do conhecimento, onde idéias e habilidades são compartilhadas livremente por toda a empresa, através desses profissionais. Para Alvesson (1995; 2000; 2001 *apud* DAVEL e TREMBLAY, 2004), a gestão de empresas onde o conhecimento ganha centralidade é altamente sensível à lealdade, aprendizagem e identificação social, por parte dos empregados, o que exige uma grande preocupação quanto à manutenção de políticas administrativas e de gestão que favoreçam a *retenção de talentos*⁴. O próprio Alvesson (2000 *apud* SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005), destaca que a interação entre as pessoas e o estímulo à comunicação entre os profissionais, na solução de problemas – através de um modelo de hierarquia mínima - gera um senso de comunidade que beneficia a lealdade organizacional. Ou seja, um novo modelo de gestão, para profissionais especiais.

Assim, neste contexto específico em que a era pós-industrial faz surgir novas demandas e novas exigências e desafios para as organizações, surge, então, a necessidade da criação de estruturas organizacionais preparadas para desenvolver e manter um conjunto de ações sustentadas pelas modernas técnicas de gestão que valorizam o *Capital Intelectual*. Estas ações têm o objetivo de gerir os profissionais do conhecimento, pois são eles que irão gerar competitividade e agregar valor, considerando que nas OICs o conhecimento adquire

⁴ A retenção de talentos será tratada como o ponto focal e central da gestão de pessoas em uma OIC – no nosso caso específico trataremos da COMPOS – a partir da qual todos os outros conceitos correlatos a uma gestão de pessoas em uma OIC poderão ser devidamente compreendidos. Esta abordagem – que privilegiará este ponto – mostrará a importância das práticas de gestão que favoreçam a retenção de talentos como o centro gravitacional desta gestão em específico.

grande relevância, tornando-se objeto central e servindo de base para respostas aos atuais interesses empresariais.

Em um sentido ainda mais amplo, percebe-se que as OICs também são geradoras de redes interativas de produção (*network*), devido à necessidade de interação entre os agentes envolvidos na gestão do conhecimento. Inicialmente, centramos a atenção no estatuto do indivíduo dentro da empresa, mas a individualidade trabalha com fins coletivos numa organização. Karamanos (2003), ciente desta estrutura, destaca o surgimento de redes de trabalho, a partir das constantes mudanças observadas nos ambientes competitivos das empresas para o desenvolvimento de capacidades complexas.

Os diferentes níveis de tais redes podem ser de caráter formal ou informal, operando no sentido de alianças estratégicas, relações com clientes-chave, relações inter-empresas, etc. A dinâmica própria das OICs também gera não apenas estratégias inovadoras, mas cria ambientes econômicos específicos derivados das estratégias geridas. Bignetti (2002) explica que há uma influência crescente das empresas sobre o ambiente, na criação de novos mercados, além de uma interdependência entre estratégia e inovação. O autor complementa, afirmando que os tomadores de decisão perceberam que a tecnologia passou a influenciar as decisões estratégicas, e que P&D deixou de ser o único departamento a decidir sobre desenvolvimento tecnológico. O alto escalão de executivos das organizações foi, paulatinamente, interessando-se por tais questões.

Como podemos notar até aqui, diversos elementos compõem o conceito de OIC. Sendo assim, faz-se necessário desmembrar os conceitos-chave e delimitar de modo mais seguro as esferas de articulação das OICs. Deste modo, o próximo item tratará dos elementos essenciais a toda OIC, a saber: a informação, o conhecimento e as pessoas que trabalham com o mesmo. As outras dinâmicas e conteúdos aplicados – o valor econômico do conhecimento, a inovação tecnológica, as diversas competências dos trabalhadores do conhecimento – tomarão

parte nos itens subseqüentes desta Seção. Na subseção 5, desta Seção, entretanto, trataremos da própria gestão do conhecimento e seus desdobramentos práticos. A Seção três, por fim, dimensionará a gestão de pessoas no ambiente específico das OICs para que possamos elaborar um estudo de caso como fechamento de nossas análises.

2.2 INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E TRABALHO DO CONHECIMENTO

Neste item, trataremos de três conteúdos essenciais na estruturação da natureza de uma OIC. Abordaremos, sistematicamente, os três centros de articulação desta natureza: a informação, o conhecimento e o trabalho do conhecimento. Definiremos cada conteúdo de modo individualizado, contudo não perdendo de vista as relações que são estabelecidas entre os mesmos. Partindo de definições individuais – e trabalhando após a interação destes conteúdos – estaremos aptos a entender como esta trindade funciona no sentido de delinear fortemente as necessidades e estratégias centrais de uma OIC.

2.2.1 O Caráter da Informação

Segundo Telles e Teixeira (2002, p. 129), entende-se por informação “um conjunto de dados organizados”. Numa relação estrutural entre signo, significado e significante, os dados trazem em si o mostrar-se no “dizer” daquilo que é. É o registro deste dizer que possui característica de dado. Os dados possuem agregação de valor em um determinado contexto. É esta valorização do dado – o utilitarismo do mesmo – que o

transforma em informação. É nesta direção que aponta a definição geral de informação dada por Telles e Teixeira (2002, p. 129). Eles continuam:

Dessa forma, dados tornados úteis, por e para alguém, são transformados em informação. E considerando que informar é dar forma a algo, pode-se afirmar que a informação é uma representação relacional dos dados capturados; dados em movimento numa rede mutante de significados atribuídos (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 129).

O que caracteriza a diferença entre as informações são as conformações relacionais dos dados. Daí termos dito que os dados são um “dizer” sobre aquilo que se mostra. A natureza do dado varia de acordo com a linguagem empregada para extrair das coisas – aquilo que é – uma memória. Tal memória será usada por signo que irá representá-la, sendo a memória o significado para o mesmo. Como as coisas também interagem entre si, a informação é fundada pela interação dos dados. Entende-se, assim, que a informação possa ser gerada, armazenada, negociada, aperfeiçoada, etc. O dinamismo da informação é o mesmo que opera sobre a coisa que produz o dado. Como na relação sujeito-objeto há uma carga de conteúdo tanto no nível objetivo quanto no subjetivo, a informação do dado não pode responder pelo todo de seu mostrar-se, ou seja, há uma gradação ontológica da verdade, entendida aqui como aquilo que se mostra (Heidegger, 2002). É preciso, portanto, compreender em que modo se dá tal estruturação entendida como conhecimento.

2.2.2 Estruturação do Conhecimento

O conhecimento é mais complexo do que a informação e o dado, pois o mesmo é o elemento que manipula, organiza e mostra o dado que, em si mesmo, aponta para as coisas.

No conhecimento, há o conteúdo do objeto e o conteúdo do sujeito. Ambos se relacionam e possibilitam que algo como conhecimento se dê.

Sobre o conhecimento e sua relação com a experiência - escrevem Telles e Teixeira (2002, p. 130):

Com efeito, a noção de que conhecimento e experiência estão fortemente ligados não é recente. Ela permeia todo o Iluminismo racionalista que norteia a filosofia ocidental desde a Revolução Francesa. Na concepção kantiana, todo conhecimento começa pela experiência, embora nem todo conhecimento derive exclusivamente dela. Ainda segundo a filosofia crítica de Kant, há duas fontes de conhecimento: a sensibilidade e o entendimento. A primeira vem da representação do objeto, que pode ser pura ou empírica, e a segunda vem dos pensamentos elaborados a partir dessas representações. Nessa linha, pensamentos sem conteúdo em que se respaldar são vazios, e representações dos sentidos tomadas sem conceitos associados são cegas (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 130).

Contudo, Machlup (1962 *apud* TELES E TEIXEIRA, 2002) define a informação como a comunicação de conhecimentos. Para Hessen (2000, p.20), o conhecimento “aparece como um alastramento, no sujeito, das determinações do objeto”. É possível falar de uma transcendência do objeto na esfera do sujeito e vice-versa. Em sentido ainda mais estrito, o conhecimento pode ser entendido como *uma determinação do sujeito pelo objeto*. Há, aqui, uma determinação da imagem do objeto no sujeito, o que equivale a dizer que o sujeito comporta-se receptivamente com respeito ao objeto.

Além disso, na construção do sentido de mundo, o conhecimento constrói linguagens específicas que só podem ser entendidas (valor dos signos) dentro de determinados jogos de linguagem (WITTGENSTEIN, 1996). Por exemplo, no xadrez, o fato de saber que o bispo não pode saltar sobre as outras peças e que se move apenas no sentido das casas da mesma cor em que ele originalmente foi posto só é válido, enquanto conhecimento, para o *jogo de linguagem* das regras do jogo de xadrez. O signo “bispo” – *uma das peças do jogo* - ganha, aqui, um sentido próprio que funda seu conhecimento e as diversas estratégias que

podem ser usadas a partir de seu domínio num determinado jogo de linguagem. Conhecer as regras e ter proficiência em seu manejo é também da natureza do conhecimento. O objeto dado aqui é, portanto, as próprias regras.

Neste momento, uma questão se impõe: mas em que âmbito o conhecimento afeta as organizações? Como atestam Swart e Kinnie (2003, p. 63), “o tipo de conhecimento crítico que é distribuído através das organizações é o conhecimento tácito”. Em que consiste, portanto, este *conhecimento tácito*?

2.2.2.1 Conhecimento Tácito

Esta expressão foi primeiramente alcinhada por Polanyi (1966 *apud* SWART e KINNIE, 2003). Trata-se de um tipo de conhecimento que “não pode ser explicado, mas incorporado na experiência” (SWART e KINNIE, 2003, p. 67). É através da prática que a atenção do agente se foca mais no processo mesmo do que no objetivo final de sua realização. São reconhecidos, assim, dois tipos específicos de conhecimento tácito: prático e técnico (SWART e KINNIE, 2003). O conhecimento prático tácito é entendido como, por exemplo, na aplicação de um código de um software; o conhecimento técnico tácito pode ser entendido apenas quando se compartilha um conhecimento técnico através da prática, quando se ensina determinada técnica. Como se vê, estas duas formas se interconectam.

Mas esta é apenas uma das dimensões do conhecimento dentro das organizações⁵. Apontando para seu caráter de práxis é que Nadai e Calado (2005, p. 2) redimensionam a questão:

⁵ Trataremos com mais detalhe desta dimensão do conhecimento nas OICs na subseção 5, da Seção dois.

O termo conhecimento não possui uma definição única estabelecida e seguida pela literatura acadêmica. Alguns autores defendem que o conhecimento é um “objeto” a ser criado, comprado, possuído ou vendido, outros, enfocam o processo da criação de conhecimento (SPENDER, 2001). Porém, ao contrário das trocas de mercadorias, que também podem ser compradas e vendidas, o conhecimento aumenta quando compartilhado (NADAI e CALADO, 2005, p. 2)

Este caráter do conhecimento é que propicia a especificidade daqueles que interagem nas OICs. Como o conhecimento está relacionado à ação em um determinado contexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), sua verdade é sempre dada a partir de sua validade temporal, histórica e imediata⁶. É no contexto mesmo que surge o conhecimento oposto ao tácito, o conhecimento explícito. O *conhecimento explícito* pode ser entendido como aquele que é “[...] tangível, visível, de natureza objetiva, de fácil comunicação e armazenamento, podendo ser externalizado através de palavras, fórmulas, dados, planilhas, entre outras maneiras” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Porém, seja tácito ou explícito, o conhecimento precisa de profissionais específicos para lhe dar com seu uso e dinâmica. Estes profissionais são os trabalhadores do conhecimento e que estão, como parece óbvio, atrelados ao trabalho do conhecimento.

2.2.3 Trabalhadores do Conhecimento

Como salientam Nadai e Calado (2005, p. 6), “quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual dos funcionários altamente qualificados, portanto produtores e donos de ativos não-materiais”. Há um processo progressivo em que o conhecimento e outros bens intangíveis se transformam não apenas na base das operações das

⁶ Mesmo que entendamos aqui sua projeção para ações futuras.

empresas, mas chegam mesmo a representar o todo de seus produtos oferecidos. As pessoas envolvidas em tal processo podem ser assim conceituadas:

O pessoal inserido nas OIC deve ser orientado para o conhecimento, todos os profissionais precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estarem envolvidos, de forma que desenvolvam práticas voltando-as para ações diárias. Devem ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e interessadas em adquirir continuamente conhecimento, capazes de criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998 *apud* NADAI e CALADO, 2005, p. 6).

Collins (1993 *apud* NADAI e CALADO, 2005) considera que o trabalhador do conhecimento, via de regra, utiliza recursos de tecnologia como apoio para suas atividades que se centram no processamento de informações. Boff e Abel (2005, p. 1) entendem que o trabalhador do conhecimento “utiliza a informação como insumo”. Todo o manuseio com os dados e as informações se traduz na criação de conhecimento e sua aplicação, na prática deste profissional. Na maior economia do mundo, os EUA, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002 *apud* NADAI e CALADO, 2005), 60% dos funcionários são trabalhadores do conhecimento. O que ocorre é que o conhecimento – sua produção e as demandas que o mesmo exige e traz à tona – fomenta novas competências e aponta para novos modelos de gerência. VASCONCELOS, F. (2001, p. 100) afirma que o conhecimento não se compõe somente de “respostas e de *know-how*, mas também de indagações, questões, dúvidas e incertezas. Essa visão mais ampla do conhecimento conduz à idéia de que o sábio não é somente aquele que conhece todas as respostas, mas também aquele que sabe fazer as perguntas certas”. Ora, o trabalhador do conhecimento não pode ser entendido como aquele profissional que dá apenas as respostas certas. Ao indagar as questões certas, ele traz à tona um modo novo e instigante de encarar as demandas que lhe são apresentadas.

Segundo VASCONCELOS, F. (2001) há uma dimensão própria na engenharia de produção do conhecimento que passa também pela gerência da ignorância. Esta polaridade –

oposta ao conhecimento – também deve ser conhecida do trabalhador do conhecimento. O autor explica que a questão vai além da solução de problemas, mas passa pela gestão da ignorância, a partir do uso da sensibilidade, intuição e adivinhação, objetivando a indagação a questões mais adequadas. Ele complementa, afirmando que as melhores soluções para determinados problemas vêm justamente da capacidade em saber gerir complicações (eficiência), e que lidar com a complexidade é uma questão de saber construir o problema certo a ser solucionado (efetividade). O autor desfecha seu raciocínio deixando claro que a efetividade é alcançada em um patamar superior, a partir da capacidade que as organizações necessitam para gerir tanto o conhecimento quanto a ignorância (VASCONCELOS, F, 2001).

Além do mais, deve-se entender que há não apenas a competência individual dos trabalhadores do conhecimento, mas também aquilo que se entende como o *know-how* coletivo de determinada organização, ou seja, “a sua *expertise*, uma competência expressa no conhecimento que essa organização coletivamente acumulou e nos problemas que ela efetivamente consegue resolver” (VASCONCELOS, F., 2001, p. 99). É assim que podemos falar em *circuitos de aprendizagem organizacional* - a elaboração de diretrizes centradas na capacitação e domínio de determinados conhecimentos por um grupo e não apenas por determinado indivíduo⁷. O processo de aquisição de conhecimento não passa mais apenas pelo indivíduo enquanto ser isolado; há um movimento que perpassa os agentes como um todo da organização. Dessa forma, João (2005, p. 4) descreve este processo:

São identificados cinco processos pelos quais uma organização adquire conhecimento: aprendizagem congênita, aquela que nasce da organização, aprendizagem experimental, adquirida através da experiência direta, aprendizagem por imitação, adquirida de experiência de segunda-mão, aquela que outras organizações fazem, enxerto (*grafting*), obtida, por exemplo, pela aquisição de outra companhia ou aquisição de tecnologia e finalmente pesquisa (*searching*) e observação (*noticing*), que ocorre de três formas, coleta de dados (*scanning*), pesquisa focada e monitoramento da performance da organização. O aprendizado ocorre não somente na

⁷ Trataremos deste tema na subseção 4 desta Seção.

aquisição do conhecimento de fora da organização, mas, também com o rearranjo do conhecimento existente (JOÃO, 2005, p 4).

Como se pode facilmente perceber, investigar o todo da ação de um trabalhador do conhecimento é uma tarefa extensa. Como iremos perceber ao longo deste trabalho, as conquistas teóricas que iremos obter no que concerne à gestão do conhecimento – suas estratégias – devem também ser entendidas como o *modus operandis* de um trabalhador do conhecimento, só que em uma amplitude que envolve o indivíduo e a organização (seus agentes). O fato de haver estratégias para a criação de valor referente ao conhecimento nas OICs demonstra que o arcabouço da ação destes profissionais é mais amplo do que podemos pensar. Isto exige uma compreensão centrada não no fato de estarmos tratando de uma mercadoria tangível que pudesse ser separada de seu agente – como poderia ocorrer numa interpretação de uma indústria de manufatura – mas sim de um produto que se confunde com o próprio agente, pois o próprio sujeito a produz em sua intangibilidade. Entretanto, o conhecimento agrega a si determinado valor e movimentava setores específicos da economia: este é, portanto, o nosso próximo item: o valor econômico do conhecimento.

2.3 PÓS-INDUSTRIALIZAÇÃO: O VALOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO

O conhecimento produziu mudanças definitivas no sistema econômico mundial. Ao assinalarmos que as OICs, enquanto agentes econômicos ativos, produzem aquilo que determinamos como o valor econômico do conhecimento, somos obrigados a admitir que se instalou uma mudança real na economia que é derivada de inovações dadas pelos próprios agentes e pela consecução natural de novas perspectivas oriundas do mesmo e das novas demandas atreladas a tal estrutura. Há não apenas uma fissura no modo antigo de ser da

economia, mas uma reconfiguração deste mesmo sistema. O elemento de tangibilidade da economia se desloca com este novo modelo, a saber, a configuração e instauração econômica do conhecimento. Neste sentido, a produção do conhecimento e seu valor econômico são algumas das características mais fortes daquilo que se denomina *era pós-industrial*. Como salienta Vasconcelos, F. (2001, p. 101):

Inovações podem ser vistas como reconfigurações de sistemas de atividade econômica, isto é, como mudanças nos papéis que atores econômicos desempenham ao interagir em sistemas de criação de valor. Nessa perspectiva, há dois tipos distintos de inovação: as que focalizam o aperfeiçoamento das configurações de valor existentes e as que se concentram na construção de novas configurações de valor. Chamamos as duas modalidades de “microinovação” e “macroinovação”, atividades essas que focalizam respectivamente atividades de *exploration* e *exploitation*. (VASCONCELOS, F., 2001, p. 101).

O que temos aqui – escondido nas entrelinhas – é o surgimento de um tema realmente atual: *pensamento estratégico* e a *criação de valor*. Atualmente, há um ecletismo crescente nas estratégias adotadas pelas organizações que geram e administram conhecimento (MINTZBERG e LAMPEL, 1999 *apud* JOÃO, 2005). As estratégias passam pelo crivo atual da flexibilidade; não há mais espaço para estratégias engessadas em modelos únicos e centralizados de ação. Isto se dá principalmente devido à própria natureza do movimento do conhecimento que não se permite à inércia. Em segundo lugar, devemos registrar que os gerentes das OICs devem entender que suas empresas não podem funcionar como meras apropriadoras de valor, mas sim como *criadoras de valor* (GHOSHAL, BARTLLET e MORAN, 1999 *apud* JOÃO, 2005). Além disso, segundo Kim e Mauborgne (1997 *apud* JOÃO, 2005), deve-se entender que a inovação de valor se diferencia da lógica convencional em cinco pontos fundamentais: 1. pressupostos setoriais; 2. foco estratégico; 3. clientes; 4. ativos e capacidades e 5. ofertas de produtos e serviços.

O fato é que a criação do conhecimento gera novos produtos, como nos mostra as abordagens mais tradicionais de Nonaka e Takeuchi (1986) e Brown e Eisenhardt (1998 *apud* JOÃO, 2005) – nota-se que o aumento da produção tecnológica exerce uma forte pressão nas organizações para que as mesmas aumentem a velocidade com que desenvolvem e aplicam conhecimento. Já citamos que tais abordagens não se restringem apenas a P&D (BIGNETTI, 2002), já que há também um ciclo de criação organizacional coletivo e que se traduz tanto pela produção de conhecimento tácito quanto explícito. Por outro lado, parece óbvio indicar que toda empresa, de fato, gera e administra conhecimento - pela importância que lhe é concedida. O que queremos aqui é nos centrar nas OICs, ou seja, nas empresas onde o conhecimento adquire aspecto ainda mais relevante e central, e que não apenas geram e administram conhecimento indiretamente, mas diretamente: empresas que “[...] cultivam sistematicamente um pequeno número de competências tecnológicas centrais que norteiam o desenvolvimento de seus produtos estratégicos” (JOÃO, 2005, p. 3).

Tais competências criam e gerem o conhecimento enquanto produto agregado de valor. O valor do conhecimento – enquanto um produto em si mesmo – é passível de sofrer ações entre seus agentes e interessados. Tais ações, segundo Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), podem ser de seis espécies: aquisição, aluguel, recursos dedicados, fusões, adaptação e redes (esta compreensão amplia e dinamiza aquela anteriormente citada de João, 2005). Conceituando, temos: 1. comprar conhecimento de outras empresas, copiar ou admitir alguém que possua conhecimento; 2. contrato com institutos de pesquisa e consultores; 3. áreas internas de pesquisa e desenvolvimento; 4. entre empresas, capacitando os envolvidos a trocarem experiência e criar novas abordagens para problemas em comum; 5. constante adaptação ao meio-ambiente e à competitividade, criando um ambiente contínuo de aprendizado e 6. formais e informais de comunicação.

Esta dinâmica real do valor do conhecimento afeta diretamente a vida das OICs.

Como sintetiza bem João (2005, p. 11):

Os papéis na organização que criam conhecimento também são afetados. Os empregados de apoio são os receptores iniciais e intérpretes da informação nova. Os gerentes seniores criam uma visão aberta bastante para os empregados de apoio interpretarem as suas novas experiências, cada de um modo diferente. As equipes provêm um contexto compartilhado em que os indivíduos podem discutir as suas próprias perspectivas e novas formas. Os gerentes médios sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários de apoio, e os executivos de topo tornam isto explícito e incorporam-no em novas tecnologias e previsões. (JOÃO, 2005, p. 11).

Contemplamos que há, no todo do processo, competências que são nomeadas e postas a favor das OICs para gerar e administrar conhecimento agregando ao mesmo valor econômico. As OICs, portanto, agregam ao valor econômico do conhecimento determinadas práticas e estratégias organizacionais específicas que possuem como base a idéia sempre presente e constante da inovação – não apenas no âmbito particular da tecnologia. A própria tecnologia entra como elemento decisivo na criação deste valor e, por fim, as competências citadas assumem o papel principal de fomentar este valor⁸.

Todavia, erigindo um mosaico que vai além destas três bases aqui dadas, os teóricos conceitualizaram a criação do conhecimento (e seu valor econômico agregado) numa sistematização que possui seus defensores e críticos; trata-se da *teoria da conceitualização do conhecimento* de Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* GOURLAY, 2006).

Nonaka (1995 *apud* GOURLAY, 2006) propõe que o conhecimento das organizações é criado através de uma interação social contínua de conhecimento tácito e explícito. Esta continuidade social envolve quatro modos seqüenciais de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Segundo Gourlay (2006), podemos entender estes processos como se segue:

⁸ Estes três temas – tecnologia, inovação e competências – serão abordados na próxima subseção.

1) *Socialização*: Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* GOURLAY, 2006) distinguem entre conhecimento tácito técnico (*know-how* concreto e habilidades) do conhecimento tácito cognitivo (modelos mentais do mundo). A socialização do conhecimento se dá numa interação entre os agentes através do modo tácito do conhecimento, em que um novo conhecimento e respostas a problemas específicos, surgem deste enfrentamento em conjunto;

2) *Externalização*: Na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito há a passagem da socialização para a externalização. A externalização se procede pelo uso da metáfora e analogia (GOURLAY, 2006);

3) *Combinação*: Trata-se do processo de “sistematizar conceitos num sistema de conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1995 *apud* GOURLAY, 2006, p. 1419);

4) *Internalização*: A conversão do conhecimento explícito no conhecimento tácito relacionada à noção tradicional de aprendizagem e à noção de *aprender fazendo*.

O que vemos aqui é a própria “vida” de uma organização que possui como centro de atividades o conhecimento e sua produção. Da socialização à internalização observamos um processo que cobre desde as ações do indivíduo – e suas trocas com o meio – até a absorção por parte do grupo destas mesmas individualidades ou competências. Não se trata apenas de uma *práxis* centrada nem no indivíduo e nem no coletivo, mas sim no todo da própria organização. Aponta-se, assim, para a mesma compreensão acerca do conhecimento dada por Tsoukas e Vladimirou (2001, p. 974) que entendem que este é “um fluxo misto de experiências estruturadas, valores, informação contextual e a percepção especializada que provê estruturas para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. O fluxo aqui descrito possui também a dinâmica social inerente ao conhecimento e à sua produção.

Surge, então, a compreensão de que o valor econômico do conhecimento – sua produção e aquisição – está atrelada diretamente ao profissional que o produz. É este a figura

central das OICs e seu papel é tão importante quanto os *commodities* para as indústrias tradicionais⁹, uma vez que nas OICs a matéria-prima é baseada no fluxo de informações (CHILD e McGRATH, 2001 *apud* SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005). Alvesson (2000) chega mesmo a demarcar duas circunstâncias particulares da OICs quando se compreende a importância que os profissionais especializados têm nestas organizações. Ele afirma que as pessoas são “a mais significativa – algumas vezes a única significativa – ‘fonte’ da companhia. Capital e equipamento são normalmente de menor importância” (ALVESSON, 2000, p. 1103) e que nestas companhias não é tão simples trocar o quadro de funcionários como ocorre em outras organizações que é possível trocar o quadro inteiro de empregados e se manter competitiva e ativa. Nas OICs o nível de especialização do profissional – e isto se refere também ao valor econômico implícito do conhecimento – cria estas circunstâncias, o que não ocorreria em empresas não centradas no conhecimento.

Telles e Teixeira (2002) discutem se há a necessidade de novas teorias econômicas para dar conta da nova realidade econômica surgida com as OICs. Independente dos resultados a tal especulação, eles concordam que há a existência de um novo mercado atrelado ao conhecimento. E explicam que:

[...] há concordância em relação à existência de um novo mercado para ativos relacionados à informação, sejam eles softwares ou opções de compra no mercado futuro de ações, e que nesses setores as regras de funcionamento econômico são diferentes das convencionais. Como tais segmentos estão apresentando taxas de crescimento substanciais, eventualmente suplantando os bens industriais, não há como negar que, ao menos nesses segmentos, há mudanças nas regras econômicas, ainda que elas não subvertam premissas de outros setores mais tradicionais. (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 133).

Neste novo ambiente econômico, o trabalho do conhecimento transfere não apenas valores para si mesmo, como redireciona o trabalho físico para máquinas inteligentes que são agregadas ao valor econômico do conhecimento. É nesta direção que surge o

⁹ Na Seção três, trataremos da especificidade da gestão de pessoas nas OICs.

conteúdo da nossa próxima seção. O valor econômico do conhecimento está atrelado à tecnologia, às inovações e às competências específicas dos trabalhadores do conhecimento. Estes três temas – tecnologia, inovação e competências – tomarão lugar nas nossas discussões a seguir e que fecharão, portanto, o todo conceitual em relação às OICs.

2.4 TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS

Como acertadamente indicam Telles e Teixeira (2002, p. 133), “o funcionamento das organizações, bem como o desenvolvimento econômico em geral, vem sendo associado ao progresso tecnológico e à inovação”. As mudanças tecnológicas, no seio do crescimento do capitalismo, representam as transformações qualitativas na estrutura econômica. Schumpeter (1988 *apud* TELLES e TEIXEIRA, 2002) entendeu que os empreendedores seriam aqueles agentes econômicos que incorporavam inovações técnicas e organizacionais para obter vantagem em relação à competição no mercado. A questão central aqui é que estes agentes desempenham um papel crucial e de destaque no crescimento econômico. A importância econômica deste momento das OICs é fator decisivo para que nos concentremos em três pontos fundamentais deste destaque, a saber: a tecnologia, a inovação e as competências. Trataremos cada tema de modo isolado, mas seguindo o percurso metodológico feito até agora, estaremos sempre interconectando estes momentos, objetivando o melhor entendimento do todo estrutural de sua ação na economia.

2.4.1 Tecnologia: Natureza e Dinâmica

A essência da técnica moderna, segundo Heidegger (2002, p. 27), “põe o homem a caminho do desencobrimento que sempre conduz o real, de maneira mais ou menos perceptível, à dis-ponibilidade”. Esta *dis-ponibilidade* nos diz: ter à mão, manusear, conduzir, dispor, utilizar aquilo que é real. A tecnologia, portanto, são modos de dar consistência e utilidade à tal disponibilidade do real. Entretanto, de modo mais sucinto, Porter (1989) entende que a tecnologia pode ser utilizada como recurso estratégico na busca pela vantagem competitiva e, por esse motivo, é um bem de grande valor para as organizações. Na globalização, a competitividade da economia do conhecimento torna necessária a administração competente e ágil dos dados, informações e conhecimentos pertencentes a determinadas esferas de atuação de uma dada organização. Dados, informações e conhecimento são alimentados no processo produtivo.

Segundo esta compreensão – e assim o entendem Telles e Teixeira (2002, p. 128) – “[...] é incentivada a geração de valor a partir de bens intangíveis”. Além do mais, há uma produção sistemática entre o todo da produção tecnológica e as obrigações do trabalhador do conhecimento em linhas gerais. Boff e Abel (2005) classificam certas habilidades que são necessárias para o trabalhador do conhecimento especialista. Como veremos a seguir, estas habilidades estão diretamente atreladas às conquistas tecnológicas. Eles consideram como habilidades específicas: 1. quantidade de conhecimento; 2. organização e indexação de conhecimento; 3. empacotamento e automatização; 4. estratégias de solução de problemas e automonitoração; 5. capacidade analítica; 6. habilidade criativa e 7. habilidade prática. Pode-se, então, associar estas habilidades citadas com o universo tecnológico. Assim, teremos, seguindo o modelo de Boff e Abel (2005):

1. *Quantidade de conhecimento*: indica a memória dos conceitos, fórmulas, vocabulário específico e regras. A memória pode se dá no indivíduo ou em um banco de dados;
2. *Organização e indexação de conhecimento*: objetos, conceitos e associações dadas em sistemas complexos e que exigem domínio de suas particularidades e as regras que os regem como um todo. Estas práticas podem ser mentais ou podem ser geridas por softwares específicos;
3. *Empacotamento e automatização*: citando Boff e Abel (2005, p. 11): “Os índices de acesso a estas estruturas indexadas são formados por pacotes sensórios de acordo com o tipo de domínio”. O empacotamento de estímulos se transforma no principal agente para a criação de conhecimento tácito de domínio;
4. *Estratégias de solução de problemas e automonitoração*: estratégias usadas nos espaços de busca (conjunto das soluções possíveis) percorrendo-os e testando-os. Novamente, a tecnologia pode desempenhar agilidade na monitoração destes espaços;
5. *Capacidade analítica*: capacidade de analisar com proficiência e profundidade informações a respeito de determinado problema;
6. *Habilidade criativa*: criação de soluções anteriormente não previstas. Pode-se, via tecnologia, criar ambientes virtuais para configurar possíveis soluções e
7. *Habilidade prática*: aplicação de estruturas abstratas em domínios concretos; trata-se, de fato, do domínio do conhecimento em suas extensões possíveis, dinâmicas e práticas.

Segundo Régis, Dias e Melo (2006, p. 42) o impacto das mudanças tecnológicas criou novas carreiras. Assim eles se expressam:

Novos campos de carreira estão sendo desenvolvidos, principalmente como resultado do desenvolvimento das novas tecnologias da informação. Estes campos carecem de definições e especificações dos seus termos. O emprego tradicional da carreira, em médias e grandes empresas, tem sido cada vez mais substituído por outros tipos de relações entre capital e trabalho, gerando novos campos de carreira, dentre estes, a “carreira empreendedora” (Mayrhofer *et al.*, 2002) (RÉGIS, DIAS e MELO, 2006, p. 42).

Outra informação importante aqui é entender que estas tecnologias criam ambientes de rede (*networks*) nas empresas. Estas redes são entendidas como “composições de indivíduos, grupos ou organizações voltadas para a perpetuação, a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros” (RÉGIS, DIAS e MELO, 2006, p. 42). Não apenas pela natureza em si do conhecimento, mas pela própria natureza das *tecnologias de conhecimento* é que tais redes tornam-se cada vez mais reais nas organizações. As tecnologias de conhecimento permitem que tais redes se mantenham interconectadas e ativas nos ambientes mais diversos e em espaços geográficos diferentes, o que seria impossível de se dar sem a presença destas tecnologias.

Suporte, marketing, distribuição, gerência de armazenamento, estrutura de financiamento e integração de sistemas são conteúdos de conhecimento que possuem seus bancos de memória – fatos específicos para cada momento – inseridos no universo da tecnologia do conhecimento. As decisões são de fato tomadas por especialistas em conhecimento, mas os dados e as informações que geram conhecimento estão atrelados a tal universo. A dinâmica da tecnologia traz em seu bojo outro componente importante para sua consecução real na economia: a inovação.

2.4.2 Inovação e Desafios

As mudanças tecnológicas induzem a uma classificação para as inovações que podem ser entendidas como incrementais ou radicais. As *inovações incrementais* são contínuas e significam modificações nos produtos e nos processos estabelecidos. As *inovações radicais* se referem à introdução de produtos ou procedimentos inteiramente novos (TELLES e TEIXEIRA, 2002). Como bem indica Schumpeter (1988 *apud* TELLES e TEIXEIRA, 2002), as inovações – especificamente as de caráter tecnológico – estão associadas às invenções e a difusão das mesmas. Não se trata de um ambiente isolado, já que uma confluência de situações e modelos opera positivamente no surgimento das inovações.

No desenvolvimento temporal das inovações tecnológicas e teóricas (modelos, padrões, conceitos, abordagens, teorias, etc.), os dirigentes das organizações se vêem na incumbência de adotar novas posturas estratégicas e também de conceber não apenas novas formas de tecnologia, mas também novos paradigmas de ação frente a estas mesmas inovações. Eis, então, um dos desafios mais importantes que surgem ante as OICs decorrentes da demanda por inovação trazida pela economia a cada dia e pela necessidade mesmo da agilidade com que as organizações que trabalham diretamente com conhecimento se vêem envolvidas – fato surgido frente à natureza dinâmica do próprio conhecimento.

Emerge, portanto, uma ligação clara entre os desafios impostos pelas inovações e as atitudes das organizações, ou seja, há uma relação estabelecida entre as inovações e as estratégias destas organizações. A fragmentação natural produzida por tais estratégias – advindas das mudanças recorrentes que as inovações exigem – fomenta o binômio *domínio-tecnologia*. Estabelece-se, neste contexto, um processo contínuo de inovação nas OICs frente aos desafios que estas mesmas inovações criam. Como explica Bignetti (2002, p. 35):

O progresso tecnológico é tido como fruto da competição que se estabelece entre regimes tecnológicos, entre diferentes configurações de *design* ou entre diferentes opções de um *design* comum a um grande número de empresa. O domínio de uma tecnologia pode gerar irreversibilidades e restrições. À medida que a tecnologia evolui, desenvolvimentos futuros podem vincular-se a determinado paradigma (Dosi, 1982; Nelson e Winter, 1982). Novas descontinuidades tecnológicas advêm, em geral, do exterior do paradigma, de outro setor industrial ou de nova corrente de conhecimento (Utterback, 1994). (BIGNETTI, 2002, p. 35).

As descontinuidades tecnológicas criam economicamente um ambiente altamente competitivo e que exigem das organizações esforços internos específicos para atingir determinados fins, estabelecidos desde o exterior pela própria natureza das inovações inseridas no seio do mercado. Os setores de P&D, portanto, são núcleos de ações internas das OICs com a finalidade de conquistar determinadas habilidades frente às demandas trazidas pelas inovações num processo temporal contínuo e acelerado. Novamente, Begnetti (2002) ensina que os esforços internos criam os resultados almejados para a competitividade, e que os investimentos realizados em P&D é que permitem a conquista de fatias de mercado maiores. Assim, a empresa será tão competitiva quanto forem os investimentos em tecnologia. A inovação – subordinada à estratégia da empresa – objetiva o desenvolvimento da melhor tecnologia que possa culminar no crescimento da organização em determinado mercado. Dessa forma, o autor interpreta as ações de P&D como necessariamente internas e que resultam em inovações.

Mas esta dimensão se refere aos inovadores num plano maior, ou seja, aqueles que direcionam o todo, o objetivo principal das organizações. Projetistas, engenheiros, gerentes, pesquisadores, etc, que são também trabalhadores do conhecimento, atuam numa esfera específica para cada um que irá compor o todo da organização. São células que se unem para dar organicidade estrutural à determinada empresa nos aspectos centrais de sua missão. Como conhecimento e serviço formam um par (THOMPSON, WARHURST e CALLAGHAN, 2001) que opera nas diversas proposições sociais e econômicas das OICs, parece plausível

notar que as diversas células de uma OIC trabalham para oxigenar as diferentes camadas de sua organicidade, mas sempre centradas neste par. Freeman (1991 *apud* TELLES e TEIXEIRA, 2002) conclui que as inovações não são eventos isolados, mas sim interligados que se dão tanto nas fundações técnicas e científicas quanto nas conexões físicas com as outras partes do sistema econômico.

Como parece evidente, tais considerações sobre a natureza da inovação nos faz ver que as atitudes dos profissionais de uma OIC estão atreladas às dimensões muito particulares das tecnologias, inovações e os desafios que as mesmas comportam. Neste sentido, deve-se falar das competências que tais profissionais devem possuir e, além do mais, a natureza em si destas.

2.4.3 As Competências nas OICs

Thompson, Warhurst e Callaghan (2001, p. 926) enfatizam que o trabalhador do conhecimento é alguém que tem “acesso, aprende e é qualificado para praticar um corpo de conhecimentos que é formal, complexo e abstrato”. Estes profissionais devem estar inseridos num ambiente de relação profissional que incentive a criação, a manipulação e o domínio do conhecimento. Como é facilmente notado, este item se remete e expande o que já havíamos discutido na subseção 2.2.3. A amplitude desta temática se dá no entendimento do ambiente das OICs em relação aos seus profissionais. Não se trata aqui de definir o profissional do conhecimento, mas sim de entender como as OICs contribuem para tornar determinados ambientes propícios para a realização das diversas competências destes trabalhadores. Como indicado anteriormente, é função das OICs promover um ambiente em que haja o incentivo ao acesso, aprendizado e domínio do conhecimento que lhe interessa. Os funcionários possuem

seus dotes particulares, mas só na ação socializante do conhecimento é que as OICs criam um *status quo* específico de organização.

Isto é importante já que estamos tratando de organizações e não apenas de trabalhadores do conhecimento. Um fisioterapeuta ou um fonoaudiólogo, por exemplo, são profissionais do conhecimento que podem agir como autônomos. O caráter particular-privado desta ação não serve para nosso intuito, já que o indivíduo que trabalha com o conhecimento de modo isolado não pode ser entendido como uma OIC em si mesma. O ambiente social das OICs possui características administrativas muito únicas, e é no bojo destas características que é inserido o trabalhador do conhecimento. Portanto, temos aqui uma conjugação entre as particularidades individuais do profissional e a cultura de determinada organização que através dos conhecimentos tácitos e explícitos constrói não apenas uma nova individualidade, mas agrega esta ao seu corpo estrutural.

Numa OIC há aquilo que os teóricos denominam de *ambiente de informação* que integra o ambiente externo da organização (HUBER e DAFT, 1987 *apud* BOFF e ABEL, 2005). Boff e Abel (2005) estruturam este ambiente em três compartimentos centrais que interagem entre si. Temos, então, o compartimento de *insumos* (características de tarefa, características de informação e recursos de informação), o *processo cognitivo* (recursos do trabalhador e sua relação com o processo de trabalho do conhecimento, a gerência de informação e a gerência da tarefa) e os *resultados* (produto e conhecimento). Podemos entender tais compartimentos como recursos ou competências dadas no respectivo ambiente, e que na interação existente entre os mesmos funda competências específicas. Desdobrando tais compartimentos, obtemos as seguintes conceitualizações: 1) *Insumos*: estruturas-componentes que fornecem e estabelecem os estímulos necessários para a realização do trabalho do conhecimento. As características da *tarefa* são definidas por sua operação, estrutura temporal, descrição, complexidade e prioridade; as *características da informação* são os diferentes

níveis de validade, volume, formato, certeza e acesso às mesmas; os *recursos de informação* são os recursos tecnológicos e metodológicos que permitem operar sobre o conhecimento. *O processo cognitivo*: processo contínuo que se inicia com um estímulo externo e se prolonga até mesmo na consecução das tarefas de conhecimento, o que pode ser entendido como aquisição, processamento, compreensão, análise, interpretação, geração de resultados e incorporação do conhecimento. Os *recursos do trabalhador* são entendidos como as características individuais do trabalhador frente ao conhecimento: quantidade, indexação, empacotamento, etc.; a *gerência de informação* é o uso mesmo da informação: seleção, processamento, interpretação e conceituação; a *gerência da tarefa* responde pelo planejamento, execução e monitoramento da tarefa, ou seja, “o trabalhador de conhecimento aplica as habilidades de empacotamento e automatização, aliadas às habilidades criativa e prática”. (BOFF e ABEL, 2005, p. 15); 2) *Os resultados*: Os processos cognitivos e atividade do trabalhador de conhecimento possuem resultados tangíveis. Estes resultados são os produtos e o conhecimento. Os *produtos* são as decisões, relatórios, execuções, estratégias, técnicas aplicadas, planos e instruções e o *conhecimento* “são as informações que são incorporadas aos modelos mentais do trabalhador do conhecimento” (BOFF e ABEL, 2005, p. 15).

Estas habilidades cognitivas postas acima funcionam como competências específicas do trabalhador do conhecimento inserido numa determinada OIC. Contudo, vale notar que uma das competências essenciais neste processo global pode ser resumida como a capacidade de aprendizagem. Esta “[...] é cada vez mais um processo decisivo”. (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005, p. 46).

Devemos ter em mente que este ambiente específico exige competências específicas e que a qualificação pessoal e os treinamentos internos nas organizações contribuem de modo decisivo para a boa consecução de seus objetivos. Todavia, a natureza de

tais treinamentos deve ser bem compreendida para que as competências individuais e globais atinjam seu pico máximo de proficiência. Como alerta Souza-Silva e Davel (2005, p. 49):

Para Antonocopoulou (2001), o treinamento é um evento formalizado com o objetivo de instilar uma maior consciência e entendimento das práticas laborais e o desenvolvimento é um aspecto da atividade do treinamento. Contudo, desenvolvimento não é sempre e completamente atingido pelo treinamento, principalmente quando os interesses e prioridades individuais competem. Já o aprendizado pode ser definido como a liberação do conhecimento através de autoreflexão e questionamento. Dessa forma, percebemos que não existe uma relação causal e direta entre treinamento e aprendizado. Por exemplo, sabe-se que fatores de ordem emocional, psicológica, social, cultural e política afetam a eficácia do treinamento nos moldes formais, influenciando o grau de motivação e receptividade para aprender (Mathieu, Tannebaum e Salas, 1992; Noe, 1986; Antonocopoulou, 2001) (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005, p. 49).

As OICs atuam no sentido de desenvolver ao extremo a capacidade do indivíduo de apreender conhecimentos tácitos e explícitos que concluem para uma devida ação e consecução de metas. Na dimensão da globalidade das metas, as OICs agem no sentido de desenvolver uma inteligência organizacional – esta competência não se restringe meramente ao indivíduo, mas aponta para o todo estrutural da organização, ou seja, a sua natureza essencial. Como cita Moresi (2001, p. 39):

Numa discussão clássica, Argyris e Schon (1978) descreveram o comportamento organizacional como sendo governado pela teoria de ação que inclui normas para o desempenho organizacional, estratégias para alcançar estas normas e pressupostos que ligam as estratégias às normas. Aprendizado organizacional ocorre quando os membros de uma organização respondem às mudanças nos ambientes interno e externo, detectando erros entre resultados e expectativas. A correção de erros realiza-se pela modificação das estratégias, pressupostos ou normas organizacionais, para que possam ajustar os resultados às pesquisas (MORESI, 2001, p. 39).

Parece que ao tocarmos na questão das competências das OICs, adentramos naturalmente no problema da gestão do conhecimento e a gestão das pessoas que trabalham com conhecimento. Temos, portanto, duas esferas novas: a *gestão do conhecimento* e a *gestão*

de pessoas do conhecimento. No item que se segue, trataremos da gestão do conhecimento; na Seção três, abordaremos a gestão de pessoas. Antes, porém, vale antecipar que nestas organizações o conhecimento possui uma natureza em comum, os mecanismos de conflito auxiliam as decisões sobre qual conhecimento deve ser inserido no acervo da empresa, as ferramentas de gestão do conhecimento devem possibilitar que este esteja sempre acessível e, por fim, os conhecimentos devem estar relacionados entre si para facilitar o raciocínio organizacional (MORESI, 2001).

A partir destas premissas se evidencia que as competências estão atreladas ao modo organizacional de estruturar, gerir e disponibilizar conhecimento, ou seja, há uma tríade que se estabelece entre as competências individuais e organizacionais; bem como entre a gestão do conhecimento dentro destas empresas e a gestão especializada de pessoas que trabalham diretamente com o conhecimento. Este caráter triádico é relevante por trazer à tona uma idéia importante: a unidade orgânica destas empresas. Tal unidade ressalta a própria natureza do conhecimento e sua interação contínua entre sujeito, objeto e resultados (HESSEN, 2000).

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTRATÉGIAS

No contexto em que inserimos as OICs, as empresas de conhecimento são vistas como organismos capazes de produzir, gerir, acumular e trocar conhecimento. As estruturas empresariais que emergem possuem a característica de aprendizagem organizacional. Nadai e Calado (2005) entendem a necessidade de, no seio das empresas, criar um ambiente propício ao todo existencial do conhecimento. Os autores detalham sobre as OICs, chamando a atenção para suas práticas e ambientes propícios à aprendizagem, com o objetivo de melhor

administrar o que eles consideram como ativo mais importante, o conhecimento. Terra (2005 *apud* NADAI e CALADO, 2005) propõe, através de alguns estudos, que o estímulo à criação, propagação e assimilação de conhecimento nas organizações pode vir através de algumas dimensões da prática gerencial e da organização do trabalho, como 1) de gestão dos fatores estratégicos e o papel da alta administração; 2) da cultura e valores da empresa; 3) da estrutura; 4) das práticas de RH; 5) dos sistemas de informação; 6) da mensuração de resultados e de práticas de aprendizado com o ambiente.

Os agentes que regulam o funcionamento dessas dimensões ganham um novo *status*. Como bem sistematiza Rezende (2001), há nas OICs diversos agentes que interagem com as diretrizes da empresa. Estes profissionais são os *agentes criativos*, *agentes intérpretes*, *agentes intermediários* e *agentes gestores de conhecimento*. Conceituando, temos:

Agentes criativos: os profissionais que utilizam o conhecimento quando da solução de problemas que trabalham na área de desenvolvimento e criação;

Agentes intérpretes: os profissionais que interpretam o ambiente; usam a informação como “ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias” (Rezende, 2001, p. 12).

Agentes intermediários: especialistas que intermediam a informação de acordo com a identificação e interpretação das demandas de informação de negócio;

Agentes gestores de conhecimento: são os profissionais que gerem aquilo que se denomina QI empresarial, ou seja, o capital intelectual da empresa.

Qual a área específica de atuação deste último tipo de profissional? Bem, a própria gestão de conhecimento se refere a uma proposta de instrumento para a aprendizagem organizacional e para a organização que aprende. Neste sentido – do discurso empresarial – a gestão de conhecimento deve ter como principal proposta a promoção de inovação, seja ela no âmbito da esfera tecnológica, seja no âmbito restrito da inovação do próprio conhecimento. O

que há é uma gestão de dados e informações aplicados com fins específicos dentro da natureza particular de cada organização que trabalha com o conhecimento. Para isso, a gestão do conhecimento deve estar sintonizada com aquilo que Sapiro (1993 *apud* REZENDE, 2001) chama de inteligência empresarial que está centrada nas formulações estratégicas da empresa. Definindo, temos que a *inteligência empresarial* é a capacidade de transformar dados através de um sistema informacional que visa, nesta ação, melhorar a posição competitiva e, também, o monitoramento do ambiente competitivo.

Considerando estas premissas, Rezende (2001) sintetiza, abordando que quão hábil for a organização ao coletar, organizar, analisar e implementar mudanças - a partir das informações associadas aos processos de constantes melhorias das atividades - maiores serão as chances de sucesso e excelência organizacional. Por esse motivo, segundo o autor, muitas foram as empresas que, nos últimos cinco anos, criaram suas áreas de inteligência compostas naturalmente por um grupo de profissionais peculiar: os agentes intérpretes.

O que implicitamente está sendo reconhecido aqui é que o capital intelectual é uma das principais fontes de riqueza destas empresas – senão a única. O que caracteriza, via de regra, este tipo de gestão é seu caráter multidisciplinar. Entretanto, este caráter traz em si alguns questionamentos: 1. Como conciliar conhecimento individual com as bases de dados das empresas? e 2. Como reter este conhecimento para que o mesmo se transforme em capital da empresa, ou seja, capital estrutural? A gestão baseada no conhecimento enfrenta o desafio de entender a empresa como uma inteligência coletiva para atingir seus fins. O problema é a própria natureza intangível do conhecimento. Mas se este se porta nas OICs como capital - neste caso como capital intelectual - este pode ser gerenciado relativamente aos estoques e fluxos dos conhecimentos que transitam na empresa. Rezende (2001, p. 17) esclarece sobre tal ponto que:

Parte desse estoque de conhecimento tem direitos legais de propriedade, como as tecnologias e os produtos desenvolvidos, as marcas criadas e os direitos autorais. Outra parte compõe-se de estratégia, cultura, sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais, e há ainda uma parte que é pura ciência de vanguarda. Fluxos são todos e quaisquer caminhos por onde o conhecimento trafega, desde as redes eletrônicas até o compartilhamento entre pessoas. O conhecimento deve fluir rápido e facilmente entre as funções da empresa (REZENDE, 2001, p. 17).

Integrar estes fluxos e estoques é um dos desafios da gestão de conhecimento neste ponto. Nas OICs, o que deve ser salientado é a direção que os gestores devem assumir: “todos os profissionais precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estarem envolvidos, de forma que desenvolvam práticas voltando-as para ações diárias” (NADAI e CALADO, 2005, p. 6). A curiosidade intelectual e a inteligência individual devem ser elementos fundamentais não apenas entre os profissionais que tomam parte numa OIC, mas os próprios gestores devem estar munidos com tais habilidades. A busca contínua por conhecimento não é apenas um desafio para os profissionais das OICs, mas também para seus gestores: pessoas especiais exigem uma gestão especial. Neste sentido, é preciso criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos gerados no dia-a-dia de modo harmonioso.

Angeloni e Fernandes (2000) também concordam com essa afirmação, detalhando ainda mais a figura do executivo – ou profissionais a ocuparem posições estratégicas - que elas chamam de “gestores organizacionais”. As autoras elevam o seu nível de importância, considerando-os peças-chave no processo transformacional, dado a posição que ocupam dentro das organizações, aliado à necessidade do seu compromisso, mas que, segundo elas, ainda colocam-se como barreiras.

Contudo, a teoria em si não responde pelo todo das ações levadas a termos pelos gestores das OICs. Na contramão destas doutrinas, nota-se que a gestão do conhecimento - baseada na troca, criação, comunhão, expansão, etc, do conhecimento – se vê, às vezes, vítima de modos arcaicos de administração. É nesta direção que Telles e Teixeira (2002, p. 136) advertem:

A promoção da inovação é uma das principais propostas da gestão do conhecimento. Entretanto, vários trabalhos científicos têm apontado uma tendência de dominação e perpetuação de estruturas de poder através de sistemas de informação que pretendem auxiliar no trabalho do conhecimento (Kling e Iacono, 1984; Orlikowski, 1991, 1992), causando o efeito oposto ao preconizado pelo discurso. Há, portanto, uma aparente dualidade a ser explorada no âmbito do uso das novas tecnologias em empresas de intensivo trabalho do conhecimento, que pode estar relacionada a diferentes estratégias de gestão do conhecimento (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 136).

Uma advertência extremamente útil e válida frente às exigências impostas pelo mercado, diante daqueles que gerenciam o conhecimento em organizações especializadas. Entretanto, vale salientar que a própria gestão do conhecimento também deve ser entendida dentro das dinâmicas específicas do conhecimento em si e de seus profissionais. A ênfase deve ser dada na dinâmica, o que vai de encontro a toda e qualquer manutenção de atravesalques para o mesmo. Como nota Antonacopoulou (2006), há uma área em comum de aprendizado que gira ao redor da sociedade, do setor industrial, da organização, do grupo e do indivíduo.

A mesma Antonacopoulou (2006) coloca em evidência a existência de uma área de contato extremamente importante que surge do encontro dos profissionais de conhecimento em relação ao ambiente de conhecimento de uma empresa e seus gestores, formando a terceira esfera. Há, portanto, orientações válidas que auxiliam à devida condução da gestão do conhecimento. No estudo sobre bancos americanos, foram identificados os seguintes tópicos como auxiliares para uma boa gestão: disponibilidade do produto e políticas de empréstimo; melhoria nas habilidades de gerência em delegação, construindo decisões em time; rever as habilidades de negociação para se sentir mais à vontade (*to feel more at home*) com os gerentes *seniors* de outras companhias, para encarar devidamente as assertivas e agressividades com estes, afim de criar uma boa atmosfera interrelacional; refrescar as habilidades básicas de gerência para atualizar sempre o pensamento corrente (e colocá-lo no

contexto do banco) e, por fim, desenvolver um melhor planejamento de tempo e gerência do mesmo (ANTONACOPOULOU, 2006).

Apesar de tratar dos ambientes específicos do banco, parece plausível considerar que tais advertências e experiências servem como base de articulação para qualquer gestão do conhecimento com as devidas adequações ou melhorias. O que é importante frisar aqui é que, seja qual for o ambiente de gestão do conhecimento, não podemos esquecer que a mesma também opera na gestão de competências e na gestão de desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Para a devida compreensão do tema – primeiramente referente à gestão de competências – iremos usar duas citações de Brandão e Guimarães (2001) para tornar tais conceitos claros. Primeiramente temos:

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O design de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são exemplos de competência citados pelos autores. É possível, portanto, classificar as competências como humanas, aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ou organizacionais, aquelas que dizem respeito à organização como um todo (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Logo em seguida, segue o desfecho que torna claro o conceito:

A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (Taylor, Beechler e Napier, 1996; Barney citado por Raub, 1998). Essa corrente sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 10).

A gestão de desempenho, por seu turno, se firma como um meio de avaliar o desempenho dos empregados. Ao longo do século XX, tais métodos de avaliação sofreram mudanças radicais – especialmente se entendermos que a gestão de conhecimento trabalha com dados intangíveis. As mudanças surgidas foram, segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 12):

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996) (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 12).

São avaliações que giram em torno da dimensão corporativa e individual, adentrando, assim, o mesmo fluxo dado pelo conhecimento, seja tácito ou explícito. O que se torna problemático aqui, na escala da gestão que se refere às relações coletividade (organização) e indivíduo (profissional), é a questão da lealdade. A questão é: como os gestores podem criar uma identidade social organizacional em seus profissionais? Como resolver os conflitos internos (gestores-cultura-objetivos-indivíduo) sem perder a lealdade dos agentes envolvidos? (ALVESSON, 2000). A questão da lealdade passa a ser o conteúdo de nosso próximo item.

2.6 O PROBLEMA DA LEALDADE NAS OICs

Como aponta Alvesson (2000), deve-se discutir os aspectos centrais do problema das OICs em sustentar e reforçar a lealdade de seu pessoal. Trata-se de um ponto focal

específico dentro da gestão de conhecimento. Inicialmente, Alvesson (2000) entende que devido à sua complexidade e natureza orgânica, os ambientes técnicos e hierárquicos não podem, por si só, prescrever o comportamento em que os trabalhadores possam chegar a definir a si mesmos. Segundo Alvesson (2000, p. 1105), a “construção e ativação do processo de identidade são temas de grande relevância para se entender a gerência e o trabalho das empresas intensivas em conhecimento”. O objetivo aqui é muito específico e devemos torná-lo claro: como os gestores de conhecimento devem agir para resguardar a identidade “correta” e neutralizar as identificações com as companhias adversárias? Como agir para não perder seus trabalhadores para o concorrente?

2.6.1 O Processo de Identidade

O que funciona como pano de fundo para tal questão é a idéia corrente de que uma OIC deve funcionar como um time. Ludwig (1997 *apud* REZENDE, 2001, p. 16) diz que uma “empresa deve ser um time e não um grupo de trabalho. No time, você pode até odiar o outro, mas trabalha com ele sem boicotar”. A idéia central aqui dada pelo boicote implica na compreensão de que num time são os objetivos gerais que suplantam os anseios pessoais. Trata-se de um modo cultural de encarar os desafios e entender a *organicidade viva da empresa*. O profissional deve saber-se integrante e parte viva deste mesmo organismo e este, por sua vez, deve entender a importância deste organismo no seu todo. Repete-se, então, o ciclo vital do conhecimento numa escala mais ampla, mais global.

Assim, há duas direções que a gestão de conhecimento deve contemplar nas suas ações: a dimensão do indivíduo e a dimensão do global. Repetindo Alvesson (2000), nas OICs deve-se estar claro a idéia de que as pessoas são o mais importante, são a “fonte magna” da

empresa. Deste modo, estas empresas – as OICs – trabalham em dois mercados distintos, mas que se agregam e interagem entre si: *o mercado externo*, onde seus serviços geram capital; e *o mercado interno*, onde a empresa precisa atrair e manter seus trabalhadores especializados. No entanto, todas essas premissas soariam falsas se não colocássemos a questão da remuneração do trabalhador e o ambiente de trabalho como ponto focal de grande relevância no todo deste processo. Isto não significa que a remuneração e o ambiente de trabalho respondam pela questão da lealdade, mas seria ingenuidade acreditar que teorias poderiam suplantar o lado que afeta diretamente o profissional – sua vida financeira e emocional.

Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005) se referem explicitamente à modernidade nas organizações e à satisfação no trabalho. Esta satisfação é o centro em que a lealdade – e seus desdobramentos – gira em torno. Não se pode pensar em lealdade do profissional do conhecimento sem falarmos de sua satisfação enquanto trabalhador num determinado ambiente de trabalho. Devemos entender, primeiramente, que as OICs reproduzem um modo econômico-social vigente na era pós-industrial que consiste, na história das organizações, em valorizar as pessoas, seus talentos e competências: é o *talento humano* que surge como ator principal neste processo.

Nota-se que as fontes tradicionais de vantagem competitiva – tecnologia e mão-de-obra barata – já não são suficientes para manter as organizações em um patamar sustentável de vantagem competitiva. O talento humano surge como um diferencial nas empresas que agora concorrem entre si por clientes e mercados inseridos num novo contexto – tecnológico e de informação – jamais visto antes. De modo sucinto, assim Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 3) colocam o problema:

Nesse contexto seria de se esperar reflexos positivos para os trabalhadores no que se refere a um maior enriquecimento de suas tarefas, assim como uma participação mais ativa, quer produtiva, quer salarialmente. No entanto, na prática, será isso que se constata? Em outras palavras, a gestão das organizações, em especial a gestão de seus recursos humanos, tem

propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento e efetiva aplicação das novas competências individuais demandadas, com contrapartidas para os trabalhadores em termos de melhores condições de trabalho e maior satisfação no e com o mesmo? (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 3).

O problema foi muito bem colocado aqui, mas parece ainda não indicar aquilo que nos preocupa de perto: a gestão do conhecimento frente à questão da lealdade. Pode parecer que este questionamento não tenha uma relação direta com a gestão do conhecimento ou aponte para uma gestão de pessoas – gestão dos trabalhadores do conhecimento¹⁰ - saltando de um objeto para outro sem dar a atenção adequada ao problema proposto. Deve-se primeiramente operar no sentido de levantar a problemática das facetas da lealdade – em seu sentido teórico – para podermos em seguida, na Seção três, fundamentar a gestão de pessoas a partir das premissas dadas pela teoria da gestão do conhecimento, onde capital intelectual e pessoas muitas vezes se confundem.

2.6.2 Identidade, Ambiente e Satisfação no Trabalho

Neste sentido, a gestão do conhecimento se depara com a determinação de fatores importantes na gestão da lealdade: criação de ambiente de trabalho propício; criação de uma cultura de identidade social aplicada às práticas dos agentes da empresa; entendimento e sensibilidade sobre a questão salarial; foco centrado na pessoa no que se refere ao mercado interno e, por fim, na elaboração de sistemas ativos que gerenciem a entrada e manutenção de profissionais qualificados.

Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) citam dois estados em que os gestores do conhecimento devem estar atentos para criar e manter a satisfação do profissional:

¹⁰ Tema que será abordado na próxima Seção.

Centrando no conteúdo do trabalho como determinante da satisfação no e com o mesmo, os autores defendem a idéia de que determinadas características quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores promovem a emergência de determinados estados psicológicos críticos capazes de determinar a motivação e a satisfação no trabalho. O primeiro desses estados é definido como a significância percebida ou o grau com que o sujeito vê seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. O segundo refere-se à responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho, isto é, ao grau em que o profissional se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa. Já o terceiro, diz respeito ao conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 6).¹¹

Embora considerem que as variáveis de conteúdo são as principais determinantes da satisfação no trabalho, Moraes e Kilimnik (1989) destacam as seguintes variáveis: a possibilidade de crescimento, a supervisão, a segurança no trabalho, a compensação financeira e o ambiente social. Cooper, Sloan e Williams (1988 *apud* SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005) buscaram investigar a satisfação dos profissionais pesquisados com fatores organizacionais que são: a comunicação e modo como as informações circulam na empresa, o modo como os conflitos são resolvidos na organização e a maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.

Por fim, devemos salientar que a lealdade se configura a partir da *identidade social* do trabalhador. Esta identidade responde por sua integração à cultura da organização. Identidade, como frisa Alvesson (2000, p. 1105), não é algo “monolítico ou robusto”. Trata-se de algo múltiplo e contextual; um processo sempre em construção e que, com o seu sucesso, gera um ambiente de segurança – em sentido da subjetividade do agente. Trata-se, no trabalho, da criação de um si mesmo (*self*) construído a partir da comparação com outras pessoas e grupos. As identidades “[...] são constituídas, negociadas, reproduzidas e tratadas na interação social na forma de narrativas e também de práticas materiais. Identidades são,

¹¹ Não é nosso intuito traçar aqui uma análise detalhada da natureza do trabalho. Cf. ao assunto, ver CASTELLS (1999); HARDY e CLEGG (2001) e MOTTA (2001).

finalmente, desenvolvidas no contexto das relações de poder”. (FOUCAULT, 1982; KNIGHTS e WILLMOTT, 1989 *apud* ALVESSON, 2000, p. 1105).

A identidade, focada enquanto geradora de lealdade, nos mostrou operar em diversos sentidos que unificam as estratégias dos gestores do conhecimento para solucionar as questões abordadas. Na moderna gestão das organizações, o ser humano é redirecionado para o centro da sociedade nas suas diversas dimensões: dimensão tecnológica que combina sua subjetividade e sua racionalização; dimensão social na medida em que tal subjetividade só se torna possível graças ao movimento social; dimensão política que tem como base a idéia de democracia em que a própria política permite a expressão do indivíduo e a dimensão cultural que responde pela origem dos valores como liberdade e eficácia (SANT’ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005).

A lealdade-identidade fornece aos gestores uma importante pista nas escolhas de suas estratégias. Como vimos anteriormente, uma das características principais das OICs é a centralização no *capital intelectual*. Ora, este capital não é tão facilmente captado e mantido nas organizações devido a uma exigência intrínseca das OICs, ou seja, a necessidade de possuir em seus quadros de empregados *profissionais altamente qualificados*. Como o capital intelectual na maioria das vezes se refere diretamente às pessoas, parece bastante natural pensar na relevância da lealdade como fator preponderante na gestão do conhecimento e das pessoas que trabalham com o mesmo. Criar ambientes propícios para a interação desses atores sociais não é suficiente para a manutenção da alta competitividade exigida pelo mercado do conhecimento; faz-se necessário não apenas desenvolver estratégias adequadas para a correta captação de profissionais especializados, mas também inserir estratégias que mantenham estes mesmos trabalhadores satisfeitos e produtivos na organização.

Possíveis oscilações no quadro de profissionais podem comprometer a competitividade de certa organização se esta não “repor” a tempo determinado especialista

que migrou para uma empresa concorrente. Trata-se, com efeito, no que concerne ao estatuto aqui dado, da manutenção de profissionais extremamente qualificados no quadro da organização, de uma estratégia que visa manter seu quadro ativo através da criação de ambientes favoráveis à satisfação destes profissionais. Satisfação esta que passa pela questão salarial, pelo ambiente de trabalho, pela disponibilidade de aquisição de novos conhecimentos, entre os itens acima citados, por exemplo. A gestão do conhecimento entende, portanto, que gerenciar capital intelectual aponta naturalmente para a gestão do bem-estar dos profissionais que geram este mesmo capital.

2.7 TECNOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONHECIMENTO

Assinalamos anteriormente – subseção 2.4 – que as mudanças tecnológicas, no seio do crescimento do capitalismo, representam as transformações qualitativas na estrutura econômica. A tecnologia não apenas fomenta novos produtos relativos ao conhecimento em si, mas possibilita que as OICs as usem para gerenciar seu capital intelectual. Neste item iremos tratar das estratégias de codificação e personalização do conhecimento como instrumentos de auxílio na gestão do conhecimento através do uso de tecnologias específicas.

2.7.1 Estratégias de Codificação do Conhecimento

Hansen, Nohria e Tierney (1999 *apud* TELLES e TEIXEIRA, 2002) apontam duas estratégias de gestão de conhecimento que são muito diferentes entre si: a codificação e

personalização do conhecimento. Sobre a *estratégia de codificação do conhecimento*, assim conceituam Telles e Teixeira (2002, p. 136):

[...] centrada na utilização da tecnologia da informação, prevê codificação e armazenamento criteriosos do conhecimento em bases de dados corporativas, que podem ser acessadas por qualquer pessoa da empresa. Nessa abordagem, a intenção principal é que os trabalhadores de conhecimento possam pesquisar e recuperar conhecimento codificado sem que seja necessário entrar em contato com a pessoa que originalmente desenvolveu e armazenou aquele corpo de conhecimentos (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 136).

A estratégia de gestão do conhecimento codificada apresenta dois parâmetros fundamentais: 1) *Estratégia competitiva*: rapidez/escala e reutilização do conhecimento e 2) *Modelo econômico*: economia da reutilização e aprendizagem, monitorando o desempenho dos processos existentes (TELLES e TEIXEIRA, 2002). A gestão do conhecimento, enquanto estratégia, deve se adequar da melhor maneira possível – otimização harmônica – com suas características e metas organizacionais. Contudo, como apontamos acima, esta estratégia não responde pela completude das estratégias do conhecimento. Aliada à estratégia da codificação está a estratégia de personalização do conhecimento.

2.7.2 Estratégias de Personalização do Conhecimento

Entre as OICs, há aquelas organizações que lidam com problemas estruturados, visando manter um padrão de seus bens e serviços disponibilizados. Para estas empresas, a *codificação do conhecimento* desponta como a melhor escolha para a obtenção de ganhos na escala da reutilização do conhecimento. Todavia, há OICs que buscam soluções inéditas ou individualizadas e lidam com problemas pouco estruturados. Para tais organizações, a melhor

estratégia é a *personalização do conhecimento*. Como definem Telles e Teixeira (2002, p. 136):

A segunda estratégia [*a estratégia da personalização do conhecimento*], para a qual a tecnologia da informação pode ser considerada acessória, envolve o compartilhamento de conhecimento através de contatos pessoais, viabilizado através de técnicas de comunicação. O propósito primário dos computadores na estratégia de personalização não é o de tentar codificar, classificar ou armazenar conhecimento, e sim auxiliar as equipes na comunicação interpessoal e no trabalho colaborativo (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 136).

Os dois parâmetros fundamentais da estratégia da personalização são: 1. *Estratégia competitiva*: Utilização do conhecimento como alavanca para a criatividade e inovação e 2. *Modelo econômico*: economia da mudança e aprendizagem pela experimentação da mudança (TELLES e TEIXEIRA, 2002).

Ambas as estratégias não são excludentes entre si, mas a eficácia de uma ou de outra depende do entendimento do gestor de que se deve dar ênfase a uma, funcionando a segunda como coadjuvante no processo estratégico. O importante é estudar cada caso – as suas dimensões reais atreladas às estratégias competitivas e ao modelo econômico – e as necessidades do mesmo para poder se municiar com a estratégia correta.

2.8 GERENCIANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O último tópico a ser abordado no universo da gestão do conhecimento é a gestão da aprendizagem organizacional (GAO). No contexto da teoria econômica da firma, falava-se inicialmente em GAO como um mecanismo de avaliação dos resultados e desempenhos da organização e seus indivíduos. Mas na teoria das organizações o foco se desloca para os processos, visando compreender “[...] que estruturas organizacionais, que políticas de gestão

de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem”. (SOUZA, Y., 2004, p. 3).

As AO – ou melhor, as organizações de aprendizagem (*learning organizations*) - foi prescrita por Senge (1990 *apud* SOUZA, Y., 2004)¹². Porém, encarando a realidade de frente, deve-se entender que as teorias de *A quinta disciplina* não podem servir como uma solução para tudo – considerando que a mesma poderia virar um “canto das sereias” (SOUZA, Y., 2004, p. 6). A autora destaca, ainda, que continua sendo um desafio encontrar os caminhos para intervir, desenvolver, promover a AO e transpor os estudos analíticos para sugestões e soluções gerenciais.

O fundamental aqui é entender que as organizações desenvolvem seus sistemas de aprendizado e, além do mais, os mantêm como parte integral de sua identidade. Tais sistemas influenciam seus membros e os agentes externos de sua ação via normas e história da organização. Como o que está em jogo aqui não são os conhecimentos privados, mas sim os conhecimentos que são compartilhados e que direcionam a mobilização da ação, o papel dos gestores do conhecimento deve também estar atrelado a uma devida e profunda compreensão – teórica e prática – sobre o papel da aprendizagem organizacional como elemento constitutivo e de grande importância dentro das OICs.

Para entendermos a dinâmica desta gestão, citaremos as idéias de Kim (1993 *apud* SOUZA, Y., 2004, p. 7). Deste modo, temos:

Kim (1993) propõe um *modelo integrado de aprendizagem organizacional* composto pelo modelo experiencial da aprendizagem e a noção de modelos mentais. A noção de modelos mentais, produz uma síntese entre as crenças individuais e as crenças compartilhadas. Os modelos mentais representam os resultados das aprendizagens realizadas pelos indivíduos. As aprendizagens

¹² Como toda idéia nova – o que é natural e saudável – as concepções de Senge tiveram diversos críticos, onde destacamos Hawkins (1994 *apud* SOUZA, Y., 2004) e Jackson (2000 *apud* SOUZA, Y., 2004). Não é nosso intuito discutir as idéias de Senge, mas apenas apontar aquele que alcunhou tal termo.

individuais contribuem de modo recíproco para as aprendizagens dos pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo-se modelos mentais compartilhados (KIM, 1993 *apud* SOUZA, Y., 2004, p. 7).

Seguindo esta proposição, percebe-se que os modelos mentais – regidos por regras intangíveis – orientam as ações destas organizações. Estes modelos transcendem a própria memória organizacional que está contida nos registros escritos da empresa. Assim como a natureza mesma do conhecimento, este processo é algo em si mesmo ativo que ajuda na construção de teorias da realidade cujos efeitos são reais. Trata-se de uma visão de mundo (*weltanschauung*¹³) da organização que funciona também como uma expressão da cultura organizacional. Os desdobramentos destas premissas podem ser assim entendidos:

Ao destacarmos este aspecto da aprendizagem organizacional na produção da noção de oportunidades de aprendizagem organizacional, estamos valorizando, por um lado, as decisões e ações de indivíduos que têm impacto nas ações e desempenho da organização e, por outro lado, a noção de que ações e decisões derivam de modelos mentais. Com isso, deve-se salientar que, embora possa estar no domínio de ações e decisões individuais, a aprendizagem organizacional, associada a modelos mentais, situa-se em um campo pouco tangível. Modelos mentais são expressão de crenças, valores, senso comum e, assim, estão fortemente associados à cultura das organizações. O terceiro aspecto, acima identificado, na composição da noção de oportunidades de aprendizagem organizacional, é a associação entre cultura e aprendizagem organizacional. (Kim, 1993 *apud* SOUZA, Y., 2004, p. 8).

Estes modelos teóricos possuem uma aplicabilidade real que define o modo de ação do gerente de conhecimento em relação à aprendizagem organizacional. Diversos fatores devem ser observados quando se trata de identificar o essencial das ações de um gestor desta natureza: importância da motivação da equipe; o gerente possui o papel de “conduzir a equipe no caminho do crescimento, educando e treinando seus colaboradores, facilitando a aprendizagem voltada para o trabalho em equipe, à participação, à integração” (HANASHIRO e BATISTA, 2001, p. 120), envolvendo todos com os objetivos da empresa; criação de um

¹³ Cf. com Kim (1993 *apud* SOUZA, Y., 2004).

ambiente de confiança e coragem; criar este mesmo ambiente no sentido pessoal; entender que a liderança se fortalece com as comunicações interpessoais; desenvolvimento de um processo contínuo de educação e aprendizagem em equipe; saber falar e ouvir; aceitar críticas e sugestões; estar sempre aberto a um entendimento dialético da realidade.

Definindo de modo sintético a atuação do gestor de aprendizagem organizacional, Hanashiro e Batista (2001) abordam um exemplo, a partir de uma instituição específica (banco), afirmando que os gerentes – enquanto gestores de educação e aprendizagem – ganham em desempenho, baseados na sua aprendizagem social – adquirida na própria empresa como respostas aos desafios. O autor explica que normalmente esses gerentes seguem sua intuição (alguns mais que outros), criando seus próprios recursos para a educação e aprendizagem – acreditando que isso é necessário para sua sobrevivência.

A base destas realizações – e devemos frisar que seria muito mais extenso se realmente pudéssemos listar todas as possibilidades de ação de um gestor de conhecimento – se dá na aquisição de conhecimentos de caráter interno e externo, global e individual. Contudo, é dada uma ênfase no fato de que os processos de aquisição de conhecimento interno são ilimitados. Devemos entender que tais processos servem não apenas para cada trabalhador em sua individualidade, mas fornece pistas importantes para o gestor que apreende a realidade organizacional pelos mesmos mecanismos. Trata-se de uma meta-compreensão acerca das estruturas, regras e funcionamentos da organização e de seus agentes. Esta meta-compreensão ajudar o gestor a perceber como os processos surgem e podem ser derivados em práticas posteriores de gestão. Como definem Nérís e Loiola (2006, p. 3), podemos dividir em três ramos específicos esta aquisição interna. Seguindo os autores, temos:

A aquisição de conhecimento interno – ou seja, os meios de obtenção de conhecimento nos limites formais da organização – são virtualmente ilimitados. É difícil, se não impossível, precisar *a priori* como os indivíduos assimilam ou constroem o conhecimento organizacional. No entanto, alguns mecanismos de aquisição de conhecimento interno têm sido bastante

valorizados atualmente. A abordagem evolucionária, em particular, tem apontado a importância de alguns mecanismos, tais como: aprender fazendo (*learning by doing*); aprender com a mudança (*learning by changing*); aprender pela análise de desempenho; aprender pelo treinamento (*learning through training*); aprender pela pesquisa (*learning by searching*); aprender pelo uso (NÉRIS e LOIOLA, 2006, p. 3).

Nestes termos, retornamos à problemática da socialização do conhecimento. A tônica deste elemento não é dada mais apenas pela compreensão de que a busca pela produtividade era “justificada pela idéia de que os interesses individuais eram idênticos aos organizacionais” (NÉRIS e LOIOLA, 2006, p. 4). Mas as mudanças da ordem econômica revelam um novo sentido para estas teorias, pois o “significado da nova ordem é expresso na necessidade de constante reinterpretação do ambiente organizacional e na difusão de tais conceitos na organização” (NÉRIS e LOIOLA, 2006, p. 4). O que há de novo é a constante confluência e trocas entre o conhecimento tácito e explícito, entre o global da organização e os interesses e conhecimentos dos agentes individuais.

Além da efetividade da questão acima levantada, é preciso salientar que os gerentes – gestores de conhecimento – precisam fazer esforços para criar e manter competências, buscando sempre inovar em seus processos e produtos (TACLA e FIGUEIREDO, 2003). À proporção que adquire, a GAO parece ser o tamanho da própria organização. As OICs funcionam – pela natureza mesma do conhecimento – numa circularidade de proposições que não deve ser entendida em seu sentido de restrição, mas sim pela amplitude das suas possibilidades.

Para fecharmos as considerações sobre a natureza da GAO, podemos sintetizar aquilo que é proposto por Souza, Y. (2004) a respeito das características do processo de aprendizagem e que nos servem, neste momento, como um ponto de referência sobre as estratégias de GAO. As propostas são (SOUZA, Y., 2004):

A aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações.
A aprendizagem organizacional é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo.
A aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações.
Aprendizagem organizacional é um fenômeno que associa ordem e desordem.

Quadro 1 – Características do processo de aprendizagem

Fonte: Souza, Y. (2004, p. 9)

Temos, assim, o fechamento do ciclo quanto à parte teórica da gestão de conhecimento das OICs. Cabe agora – antes de adentrarmos na análise de caso de nosso trabalho – discutir a parte prática desta gestão: a gestão de pessoas dentro das OICs. Este é o tema da nossa próxima Seção que, ao ser finalizada, nos permitirá levar a termo uma análise de caso devidamente municiada com os princípios teóricos levantados até agora - e que comporão também as bases de execução de nossa análise para a gestão de pessoas.

3 A GESTÃO DE PESSOAS

“Um dia o príncipe foi visitar o pássaro e perguntou por que ele não cantava, mas o pássaro não respondeu. O príncipe se encheu de raiva e jogou a gaiola, permitindo que o pássaro fugisse. Na manhã seguinte, o príncipe acordou com uma bela canção. Era o pássaro cantando em frente à sua janela”.

(Autor desconhecido)

3 A GESTÃO DE PESSOAS

3.1 A GERÊNCIA DE PESSOAS NAS OICs

Atualmente, no cerne de uma sociedade pós-industrial centrada na produção contínua de informação/conhecimento, as organizações que trabalham diretamente com a produção de conhecimento, e que possuem como capital base, o capital intelectual, precisam adequar seus modos de gerência de pessoal, já que as pessoas que tomam parte nas ações destas empresas são os atores principais. Há uma mudança no modo de operação dos gestores destas organizações, como salientam Kilimnik e Motta (2000, p. 2):

O que se busca no momento atual não é mais o aproveitamento da força física dos indivíduos, e sim a utilização plena da força psíquica deles. Tal força precisa ser continuamente alimentada, atualizada, por meio da disponibilização da informação em tempo real e da aquisição de conhecimentos/ atitudes/ habilidades que agreguem valor não somente às atividades da organização, mas também às atividades de todos os parceiros (clientes internos e externos) desta. Em outras palavras, o recurso mais precioso nesse cenário empresarial em constante mutação é exatamente o pensamento estratégico, a sinergia de esforços mentais que incrementem os negócios da empresa e as tornem ágeis o suficiente para atuarem de forma competitiva (KILIMNIK e MOTTA, 2000, p. 2).

Já havíamos salientado que a era pós-industrial trouxe em seu bojo uma nova dinâmica para as organizações que trabalham com capital intelectual. Como indicam Marcondes *et al.* (2006, p. 2), “as organizações vivem atualmente uma época de dualidades. Isso por conta da transição do modelo industrial para o pós-industrial, que está redefinindo os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações”. Os atuais gestores devem estar sempre atentos para um fenômeno que em Administração se chama *decoupling* (MEYER e ROWAN, 1991 *apud* MARCONDES *et al.*, 2006), ou seja, a separação entre a

norma e a prática administrativa. Muitas vezes, o gestor se depara com problemas reais que fogem ao dito da norma. É necessário, portanto, uma busca de uma atitude/solução que apesar de estar fora do âmbito da norma, deve se encaixar nas prerrogativas principais da natureza da organização.

Não é de se estranhar que as novas abordagens sobre Recursos Humanos (RH) venham apontando para diversas mudanças não apenas no plano teórico, mas também no plano prático. Evidente que não é nosso intuito aqui traçar estas nuances teóricas no que se refere ao RH – assunto vasto em si mesmo e que demandaria bastante espaço – mas apenas nos referir a tais mudanças como uma contingência mesmo da era pós-industrial e que ganha maior envergadura dentro das OICs. Ferris *et al.* (1999) consideram que o RH – ou a Gerência de RH (GRH) – no que se refere à teoria, pesquisa e prática, tem se desenvolvido bastante nas últimas décadas. Segundo os autores, a função da GRH, uma vez responsável por registrar-anotar e manter, evoluiu para um parceiro estratégico, compartilhando o status comparável ao nível decisório de uma diretoria atrelada a disciplinas como a Contabilidade, o Marketing e Finanças. GRH surge como um importante aliado para o desenvolvimento e consecução das estratégias das organizações.

As teorias mais recentes apontam para o desenvolvimento da GRH como uma Gerência Estratégica de Recursos Humanos (GERH), visando “alinhar as funções e atividades da GRH com os objetivos estratégicos mais importantes da organização” (BUTLER, FERRIS, e NAPIER, 1991 *apud* FERRIS *et al.*, 1999, p. 386). Entretanto, devemos salientar que as dinâmicas da GRH – sejam as antigas ou as atuais – não se limitam, dentro de uma OIC, a uma esfera única de controle e decisão. É muito comum, nestas organizações, diretores, coordenadores, gestores de outras áreas, etc, fazerem o papel da GRH, principalmente quando se trata do patamar de contratação. Instituições de Ensino Superior já adotam a gestão de professores-coordenadores que respondem por este papel. Tal descentralização visa manter

um ambiente de maior liberdade no que concerne não apenas a gestão interna de competências, mas uma aproximação mais real entre as organizações e seus empregados. Trata-se, também, de um novo paradigma que surge dentro das OICs: a *autonomia do empregado* (JAYARAM, DROGE e VICKERY, 1999).

Uma organização que possui como capital principal o seu capital intelectual – onde a criatividade, o uso proficiente do conhecimento, a aquisição de novos conhecimentos, etc., fundam o modo de ser do funcionário – deve gerenciar as pessoas (que detém o conhecimento e que são “empregados especiais”), dando-lhes a oportunidade constante de evolução intelectual. A autonomia do empregado responde também pela “temperatura” do ambiente de trabalho, um dos fatores principais na manutenção da lealdade – assunto discutido na Seção dois.

Na compreensão de Larivière (1994 *apud* SOUZA, J., 2007), há uma relação direta entre os modelos de gestão enquanto modos, estilos ou teorias de gestão que envolvem políticas, procedimentos, liderança, decisões, condução e direcionamento da gestão com fins específicos. Neste sentido, há uma junção entre estes modelos e uma adequação da GERH àquilo que McMahan, Bell e Virick (1998) definem, a partir das teorias de Lawler (1986, 1988 *apud* McMAHAN, BELL e VIRICK, 1998), como o *envolvimento do empregado*.

Segundo McMahan, Bell e Virick (1998), a estrutura deste envolvimento passa por níveis diferentes, mas convergentes. Estes níveis são: 1) *Poder*: nas novas abordagens de gerência, o poder de decisão pode ser compartilhado entre a equipe. Trata-se de uma decisão da organização e não de uma única pessoa, ou seja, um poder centralizado. Não se nega aqui a figura do gerente ou da equipe de gerência (*top management team*), mas há a possibilidade de acentuar as decisões como uma atitude global; 2) *Informação*: “a informação é uma fonte de poder na coordenação e cooperação organizacional” (McMAHAN, BELL e VIRICK, 1998, p. 196). São informações compartilhadas que conectam o empregado com as diversas estruturas

da organização e seus setores de decisão; 3) *Conhecimento*: refere-se às habilidades, capacidades e conhecimentos dos empregados. Certas decisões se dão no plano da junção entre o conhecimento específico do empregado, os resultados de seu treinamento, a aquisição interna de conhecimentos tácitos relativos à cultura e objetivos da empresa e sua adesão às propostas organizacionais que surgem diretamente do centro de gerência e 4) *Recompensa*: trata-se de um “elemento crítico” quando se fala na obtenção do envolvimento efetivo do empregado (*employee involvement effectiveness*). O empregado sente-se psicologicamente fortalecido quando seus esforços são reconhecidos e surtem efeito no seio da organização e, ainda mais, quando esse reconhecimento vem através do alto escalão decisório.

No que se refere às organizações em rede – e que se adequam naturalmente às OICs – Cançado *et al.* (2002) colocam alguns pontos centrais que devem nortear o fazer concreto da gestão de pessoas. Estes pontos podem ser assim apresentados:

1. *Estabelecimento de uma mentalidade em comum*: a identidade da empresa deve perpassar a mente de funcionários, clientes, investidores e comunidade. Os empregados só podem ter acesso à tal idéia de identidade quando eles conhecem bem as metas da empresa, contribuindo diretamente para a realização das mesmas.
2. *Reengajamento dos funcionários*: os gestores devem aprender a captar e conquistar o capital intelectual de seus empregados. Trata-se de uma gestão centrada no engajamento de “corpo e alma” dos empregados.
3. *Remoção de fronteiras*: há uma oferta de perícia independente da hierarquia, função ou posição. O dinamismo muito próprio do conhecimento é quem permite esta postura. Com esta remoção, a organização dinamiza suas decisões e tende a escolher melhor suas soluções frente aos problemas. “Clientes e fornecedores estão continuamente envolvidos no processo de

trabalho. Funcionários de todos os níveis e funções da organização se concentram em atender os clientes” (CANÇADO *et al.*, 2002, p. 9).

4. *Capacidade de mudar*: os gestores devem estar cientes de que a competitividade atual requer mudanças constantes não apenas no que se refere ao produto, mas também no que concerne às diversas dinâmicas internas da empresa.
5. *Aprendizagem*: por lidar com conhecimento, a organização precisa ser “como um local onde os gerentes tomam decisões pensadas e a seguir compartilham as informações entre si” (CANÇADO *et al.*, 2002, p. 10). As inovações, inseridas neste processo, serão rapidamente compartilhadas pelos diversos setores da organização.

Estas indicações norteiam as ações dos gestores no que tange à dimensão muito particular de uma OIC. O que cabe perguntar aqui é: que modelo um gestor deve ter em mente quando se depara com a gerência de uma OIC, ou seja, trabalhando diretamente com pessoas especializadas em conhecimento? Há modelos a serem seguidos? A resposta a tal questionamento se desdobra em três direções principais que discutiremos a seguir.

3.2 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Souza, J. (2007) define de modo sintético o que podemos entender por modelo de gestão. Em suas palavras temos:

Na visão de Larivière (1994), os modelos de gestão podem se referir a modos de gestão, estilos de gestão ou teorias de gestão e, de forma genérica

envolvem as políticas, procedimentos e o perfil de liderança da organização. Um dos mais completos conceitos de modelo de gestão é proposto por Chanlat (2002 apud SOUZA, J., 2007). Tal autor utiliza-se das expressões “modo de gestão” ou “método de gestão” para referir-se a um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela fixou. O conceito envolve, ainda, as condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoal, os objetivos e os valores além da filosofia da gestão que o orienta (CHANLAT, 2002). (SOUZA, J., 2007, p. 108).

Como se dá, então, este modo de operação em sentido real? Há modelos que devem ser levados em consideração. Assim, iremos tratar aqui dos seguintes modelos¹⁴: 1) Taylorista/burocrático; 2) Excelência/participativo e 3) *Agency/Community*. Os dois primeiros referem-se à gestão organizacional em seu sentido mais amplo, trazidos tal como foram definidos por Souza, J. (2007), e foram escolhidos com o objetivo de complementar nossa abordagem sobre os modelos de gestão de pessoas, a partir das características distintas presentes em cada um, definidas pela autora. A sobreposição de cada um desses conceitos com os conceitos *Agency* e *Community*, respectivamente, nos guiará para um melhor entendimento de realidades organizacionais distintas. O terceiro modelo, que será tratado separadamente (*Agency* e *Community*), refere-se diretamente à gestão de pessoas, e a partir dele, trataremos também de um Modelo Híbrido, seguindo as determinações de Rousseau e Arthur (1999), com o intuito de compreender as práticas e políticas do modelo de gestão da unidade de estudo sob a ótica dos gestores que falam pela organização, como executivos gerais, gestores de pessoas ou recursos humanos.

¹⁴ Não é nosso intuito dissecar sobre gestão organizacional, mas apenas identificar suas influências, a partir desses modelos de gestão abordados. Da mesma forma, não pretendemos criticar positiva ou negativamente nenhum dos modelos, mas expor seus conceitos, conforme os autores pesquisados, *sempre considerando as OICs como ponto de apoio às nossas discussões*. Sabe-se que tais modelos (do mais tradicional ao mais contemporâneo) são utilizados atualmente por empresas de diversos tipos, e o que irá determinar o sucesso organizacional não é necessariamente um modelo ou outro, mas aquele que melhor se adéqua às características da organização, a partir da sua melhor aplicabilidade. Considera-se que nenhum modelo é perfeito, pois todos têm características positivas e negativas, e que organizações podem mesclar características de modelos distintos, no intuito de tentar encontrar aquele que possa considerar mais interessante (não necessariamente ideal) para seus propósitos.

3.2.1 Modelo Taylorista/ Burocrático¹⁵

O modelo de gestão taylorista/burocrático se caracteriza pela fragmentação do trabalho que é dividido em partes (SOUZA, J. 2007). A repetição das tarefas exigidas requer mecanismos de controle muito específicos e que, via de regra, estão atrelados a uma repetição de respostas. Distribuem-se as recompensas financeiras de acordo com a produtividade individual, o que acarreta uma pressão constante por aumento de produção. “Caracteriza também este modelo, a diminuição do direito de expressão e a rigidez de normas e horários de trabalho, além de uma divisão muito clara entre quem concebe e planeja o trabalho e aqueles que o executam” (SOUZA, J., 2007, p.111). É neste sentido que Marcuse (2004) pode falar que a divisão social do trabalho não tem qualquer consideração pelas aptidões individuais de seus trabalhadores. Isto se evidencia quando sabemos que este modelo entende o ser humano como um ser dotado de energia física e muscular, “movido unicamente por motivações econômicas” (SOUZA, J., 2007, p. 111).

A visão do modelo de gestão tecnoburocrático tem ênfase na especialização, com uma acentuada demarcação na divisão de trabalho e a existência de uma pirâmide de caráter hierárquico – onde o poder decisório se concentra plenamente no topo da pirâmide (SOUZA, J., 2007). Pode-se afirmar, portanto, que:

Valoriza-se a existência de normas e procedimentos registrados formalmente e a existência de regras e limitações que orientam o comportamento do trabalhador. Este modelo, inicialmente estudado por Max Weber a partir de uma análise sociológica de organizações estatais, acabou estendendo-se para outras organizações, principalmente quando estas se tornam maiores e mais complexas do ponto de vista de sua estrutura e funcionamento. A visão predominante neste modelo é a de um homem racional, comportando-se de acordo com regras impostas por uma estrutura burocrática. (SOUZA, J., 2007, p. 111).

¹⁵ Cf. Souza, J. (2007)

Este modelo – de caráter acentuadamente voltado para a indústria de manufatura – centraliza as decisões, cria divisões sociais gigantescas no seio da organização e possui uma natureza extremamente burocrática. Segundo Chanlat (2002 *apud* SOUZA, J., 2007), podemos enumerar 4 itens específicos para categorizar de modo mais claro este modelo. São eles: 1. Há uma clara separação entre aquele que planeja e aquele que executa o trabalho na organização; 2. Vê-se que as decisões organizacionais são concentradas no topo da hierarquia administrativa; 3 Há uma descrição detalhada e documentada de todas as funções da organização, onde há uma especificação para cada passo a ser dado, bem como a sucessão destes passos e 4. Nota-se, neste modelo, uma gestão que traz em si uma atitude reativa à mudança, uma vez que é enfatizado o que acontece com os concorrentes mais próximos. Estes são os pontos chaves de uma conceituação mais clara do que vem a ser um modelo de gestão taylorista/burocrático. Passaremos agora a analisar o modelo excelência/participativo.

3.2.2 Modelo Excelência/Participativo¹⁶

Há ambientes que são marcados por uma intensa competitividade entre as empresas. Nestes ambientes, as organizações estão sempre buscando se fortalecer frente às mudanças contínuas do mercado e adquirem culturas específicas que se traduzem pela constante adaptação a estas mesmas mudanças. Chanlat (2002 *apud* SOUZA, J., 2007) assinala que este modelo de gestão se caracteriza pela exigência de total comprometimento dos empregados frente aos objetivos perseguidos pela organização. Trata-se de uma entrega passional, de uma identidade completa entre o indivíduo e os interesses do grupo.

¹⁶ Cf. Souza, J. (2007)

A gestão da excelência caracteriza-se pela maior autonomia dos funcionários frente às esferas decisórias da organização. Tal autonomia, contudo, traz em si uma nova exigência: maior envolvimento do empregado com as suas responsabilidades para com a organização. Parece evidente que tal modelo conduz a gestão a adotar uma postura mais igualitária, além de se mostrar em um patamar em que a flexibilidade e a polivalência das competências dos empregados se conjugam com esta mesma hierarquia mais igualitária. Neste novo parâmetro, a existência humana adquire uma nova compreensão e não é encarada apenas pelo seu lado físico e econômico. A própria igualdade, advinda das relações sociais de trabalho que se estabelecem neste ambiente, permite pensar o ser humano como um ser que busca desafios e que se supera constantemente.

O que se dá – não apenas no plano da gestão, mas no plano histórico – é um redimensionamento do ser humano enquanto trabalhador e sua valorização como um todo. Entende-se o homem a partir de sua natureza material e de sua natureza simbólica, psicológica. As relações interpessoais ganham em conteúdo existencial pela possibilidade real de participação em processos importantes de decisão.

Novamente, segundo Chanlat (2002 *apud* SOUZA, J., 2007), podemos definir as características conceituais essenciais do modelo de gestão excelência/participativo através de 4 itens fundamentais: 1. O trabalho, nesta gestão, é distribuído de forma que os empregados consigam atuar em diversas funções, o que facilita a descentralização das ações e das decisões; 2. Surge uma diluição do poder hierárquico dentro da empresa; 3. A burocracia administrativa, no que tange à documentação, ocorre apenas no plano dos padrões de fluxo de trabalho, sendo mais detalhadas as metas de qualidade e de produção, e 4. Diferente do modelo taylorista/burocrático, esta gestão possui uma atitude pró-ativa à mudança, ou seja, enfatiza construções de redes internas e externas de parceiros.

Nota-se que a dinâmica mesmo do mercado da era pós-industrial conduziu a uma mudança nos produtos e serviços – principalmente se pensarmos em relação ao final da década de 60 quando a informatização ainda era um sonho – e também nas estâncias teóricas e práticas de RH (agora GERH) e nas gestões diretas que envolvem o topo hierárquico da empresa e seus trabalhadores. Tal dinâmica humaniza estas relações funcionando mesmo como um novo modo de competitividade.

3.3 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

3.3.1 Agency, Community e Gestão Híbrida

Rousseau e Arthur (1999) afirmam que nesta Nova Era Econômica – a era pós-industrial, globalizada, do capital intelectual e centrada na informação – há uma nova função para o RH. As mudanças de mercado exigem das organizações maior flexibilidade. Neste novo contexto, o talento dos empregados é de extrema importância.

Nesta nova era, ir além das fronteiras, ou mesmo não ter mais fronteiras, (*boundaryless*) significa que os trabalhadores e as organizações devem atuar de modo sinérgico, centrados em uma comunhão de interesses, compartilhando habilidades e capacitações, conhecimentos, informações, dados, discutindo estratégias e visualizando suas metas de modo real e eficaz. Temos, então, neste novo contexto, dois modelos de gestão: o *Agency* e o *Community*. Trataremos os conceitos de cada um individualmente e depois analisaremos a estrutura de um modelo híbrido que opera como uma fusão entre ambos.

3.3.2 Agency: Projeção e Autonomia

Rousseau e Arthur (1999) definem o modelo de gestão *Agency* referindo-se às habilidades que as pessoas, grupos, firmas e acionistas possuem em agir e tomar decisões a partir de seus próprios interesses, envolvendo expressões de autoproteção, autoconfiança e controle direto sobre o ambiente. Os autores exemplificam esse modelo através da figura do “empreendedor solitário” e destacam que o modelo de gestão *Agency* envolve uma projeção externa e autonomia - fatores-chaves na conceituação deste modelo de gestão, já que o termo *Agency* – desenvolvido por Bakan (1966 *apud* BASTOS e GRANGEIRO, 2008) – refere-se ao confronto entre o *self* (o eu, a identidade, a permanência) e a separação (*Agency*).

Neste modelo, é defendida a habilidade dos atores em tomar decisões, mas isto só é possível de ocorrer quando o trabalhador coaduna a um só tempo seu conhecimento (*self*) com a cultura e as metas da organização (*Agency*). A gestão visa certos pontos específicos para manter unificada a estrutura múltipla da organização. Souza, J. (2007) adapta as idéias de Rousseau e Arthur (1999) e Grangeiro (2006) e indica alguns pontos centrais deste modo de gestão no que se refere aos seus indicativos de aplicação. Assim, temos que: a) há um estímulo para que a competição seja instaurada, mas com um sentido positivo, já que visa melhorar o desempenho dos trabalhadores; b) percebe-se que há uma valorização do trabalhador – este passa a tratar seu emprego como um negócio próprio, e aqui entra a identidade entre indivíduo e comunidade; c) o incentivo para que o trabalhador construa redes fora da organização é encorajado como um modo de assegurar novas oportunidades de trabalho e, por fim, d) o gestor deve ter em mente que o vínculo trabalhador-organização pode se romper a qualquer instante.

A polaridade entre projeção externa e autonomia se faz sentir novamente, e marca de modo claro a natureza deste modelo. A competição se dá no âmbito da projeção e da autonomia que o trabalhador possui frente a si mesmo e aos outros – sua equipe; a valorização

do trabalhador acentua sua autonomia, mas o projeta exteriormente para o todo da organização, que passa a perceber a integração entre seus diferentes agentes; a construção de redes externas é um incentivo à projeção, e a idéia do laço tênue que une o empregado com a organização é fator marcante no poder de sua autonomia, já que aí entra a plasticidade do indivíduo em se adaptar às mudanças e flutuações do mercado.

3.3.3 Community: Autodesenvolvimento e Afiliação

O modelo *Community* aponta em uma frente diversa ao modelo *Agency*. Como definem Rousseau e Arthur (1999, p. 8): “*Community* refere-se à participação de atores em relações interdependentes. Envolvem expressões de ajuda mútua, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente [...] *community* invoca as noções de desenvolvimento interno e afiliação”. Souza, J. (2007, p.117) completa: “O aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são ainda características marcantes dessa concepção, que tem como base a idéia de homem comprometido”.

Temos, assim, alguns pontos relevantes na conceitualização do modelo *Community*:

1. Há uma grande participação e interdependência entre os atores da organização. Isto significa uma idéia natural de afiliação às metas do grupo que surgem como divisa principal das ações individuais. A afiliação indica uma comunidade com o grupo e seus ideais, bem como uma escolha íntima de tomar parte neste grupo;
2. A idéia de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente são indicativas da interação entre os agentes em torno de um ideal/meta superior que se mostra no ambiente da organização;

3. Acontece um aprendizado em conjunto que conduz naturalmente a uma afiliação e desenvolvimento de uma mente coletiva. Esta idéia de mente coletiva é uma marca própria desta gestão que indica a confluência do autodesenvolvimento com base na afiliação - termos que não se separam aqui;
4. A idéia central do modelo *Community* é: o trabalhador como *um homem comprometido*. Este comprometimento com a idéia de uma mente coletiva – que traduz a cultura e as metas da organização, trasladados concretamente para o modelo de gestão enquanto *práxis* atuante e bem real – fixa a afiliação e define o sentido do autodesenvolvimento no todo da organização.

Estes modelos – *Agency* e *Community* – podem andar lado a lado e não se encontrarem num ambiente real. Entretanto, Rousseau e Arthur (1999) e Souza, J. (2007) enfatizam a junção destes dois em um só: o *Agency-community*. Este modelo híbrido é nosso próximo assunto.

3.3.4 Agency-Community: um Modelo Híbrido

A questão é: como é possível coadunar os termos do modelo *Agency* com os do modelo *Community*? Este modelo que funde ambos – que é definido como modelo híbrido – traz em si tanto as características do modelo *Agency* quanto às características do modelo *Community*. Mas como isso é possível? Rousseau e Arthur (1999) consideram que a junção dos modelos *Agency* e *community* traz uma nova compreensão - a partir do uso adequado das práticas de RH - sobre as vantagens às pessoas (enxergando suas qualidades como seres humanos) e às empresas (ajudando-as na criação de vantagem competitiva). Assim, os autores assinalam a necessidade de um modelo híbrido *Agency-community*, que possa considerar

conjuntamente as características de autonomia e auto-regulação, e de cooperação e suporte mútuos. Dessa forma, o modelo híbrido permite que trabalhadores e organizações respondam flexível e harmoniosamente às mudanças do mercado, ao mesmo tempo em que consideram relevantes a estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas – possuidoras de talentos essenciais para a organização.

Como as políticas e programas que as organizações adotam – especialmente as OICs – estão sempre inseridos num processo contínuo de mudança e inovação, parece plausível pensar em um modelo que se ajuste às exigências do mercado externo e interno. O modelo híbrido contempla a possibilidade dos gestores extraírem o melhor das potencialidades individuais – autonomia e autodesenvolvimento – e das potencialidades globais – projeção e afiliação. Este recrutamento híbrido escalona e flexibiliza potencialidades diversas com fins de competitividade. Cabe aos gestores reconhecerem as duas potencialidades como áreas distintas, como também as possibilidades de junção entre ambas e determinar quando se faz mais urgente adotar uma postura ou outra. Entretanto, não há uma exclusão mútua constante entre um modelo e outro.

Sendo assim, entende-se que a junção *Agency* e *community* sugere contratos de trabalho que permitem ao trabalhador e aos empregados a possibilidade de cumpri-los satisfatoriamente, por via de mão dupla. Por esse motivo, destaca Souza, J. (2007), a GP precisa atender aos interesses das partes de forma flexível e recíproca. De acordo com as afirmações de Rousseau e Arthur (1999), é possível atingir esse objetivo, a partir da compreensão de que é necessário repensar a função de GP, ou seja, construí-la de forma diferente, e por vezes até antagônica, de como era no passado.

Rousseau e Arthur (1999) delimitam seis fatores distintos que podem melhor caracterizar o modelo híbrido. Assim, temos: 1) Processo de admissão de funcionários com foco no recrutamento de indivíduos, sem esquecer o estímulo necessário para que as relações

entre eles possam ser construídas - e não apenas um processo que objetiva a substituição de um componente do grupo; 2) Processo de aprendizagem que destaque o treinamento, o desenvolvimento, a socialização e a criação de relações dentro e fora da empresa; 3) Avaliação de desempenho centrada em produtos individuais, do grupo e da empresa como um todo; 4) Empregabilidade, considerando mobilidade interna e externa e carreira sem limites para os funcionários – o que implica em compartilhamento das responsabilidades pelo desenvolvimento da carreira; 5) Benefícios envolvendo a noção de flexibilidade para responder às necessidades de mudanças, como a escolha de parceiros profissionais e 6) Término da relação formal entre trabalhador e empresa sinaliza para a continuidade da parceria.

Aqui temos – com o modelo híbrido – o fechamento que surgiu com a compreensão teórica das mudanças do RH para GERH até os modelos de gestão que foram, ao longo da História, se adequando às exigências do mercado. O modelo híbrido funciona como uma síntese e, ao mesmo tempo, como um modelo em que as possibilidades estão sempre abertas e apontadas para as mais diversas direções. As OICs sofreram e são ao mesmo tempo responsáveis pela criação destes modelos novos e suas dinâmicas específicas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

“O que é suficiente para você que quer chegar à perfeição? Qual é a velocidade perfeita? 1.600 km/h? É um limite! 1 milhão e 600 mil km/h? É um limite! Todos são limites. A velocidade perfeita... não é se mover rapidamente. A velocidade perfeita... é apenas ser”.

(Do filme: Fernão Capelo Gaivota)

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente dissertação foi desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira relativa a uma pesquisa teórica, através de um estudo de caso, sobre as características da gestão de pessoas em uma organização intensiva em conhecimento. Ao fim desta etapa, foram alcançadas as condições necessárias para passar à etapa seguinte, que tratará do levantamento empírico e análise, a partir de um estudo de caso do tipo simples, realizado em uma empresa de soluções em tecnologia *web*, com o objetivo de compreender as peculiaridades do seu modelo de gestão a partir da perspectiva dos seus gestores – executivos gerais, diretores e, em especial, gestores de pessoas ou recursos humanos.

Sendo assim, pretendemos confirmar nossa escolha pela metodologia utilizada, através de uma rápida abordagem inicial sobre pesquisa e estudo de caso e o contexto que nos leva a essa preferência.

4.1 MÉTODO: ESTUDO DE CASO

Será utilizada uma abordagem quali-quantitativa, por avaliarmos como mais adequada e alinhada com a abordagem teórica utilizada. Tal escolha justifica-se ao considerarmos que os estudos de caso são essencialmente pesquisas qualitativas, mas que podem conter dados quantitativos como forma de explicar melhor determinados detalhes do objeto de estudo (GODOY, 1995).

A decisão por esse tipo de abordagem é reforçada com a explanação de Neves (1996) sobre as modalidades de pesquisa quantitativa e qualitativa. O autor define a segunda como aquela que possui, em sua maior parte, levantamento de dados descritivos, onde o

pesquisador mantém um contato direto com a situação objeto de estudo. Além disso, ele destaca esse método como sendo bastante favorável nas situações em que há falta de exploração de certo tema na literatura disponível ou quando se pretende compreender o todo de um determinado fenômeno complexo – pensamento também corroborado por Gressler (2004).

Aaker, Kumar e Day (2001) discorrem sobre algumas características do método qualitativo, afirmando que os dados obtidos servem muito bem “[...] para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados [...]” (AAKER, KUMAR e DAY, 2001, p. 206), além de ilustrar determinadas questões do problema de pesquisa de difícil entendimento, que poderiam ser consideradas como invasivas ou embaraçosas (AAKER, KUMAR e DAY, 2001; GRESSLER, 2004). Mais especificamente, Gressler (2004) expõe a modalidade qualitativa como isenta de instrumentos estatísticos em seu processo de análise.

Por outro lado, foi utilizado um modelo de questionário de caráter exclusivamente quantitativo, que nos permitisse finalizar o estudo, ao responder sobre as características das práticas e políticas de GP – o que nos leva a crer que esta pesquisa se completa com a modalidade quantitativa, resultando, assim, em uma abordagem quali-quantitativa.

Por fim, Aaker, Kumar e Day (2001) ainda revelam que esse método pode ser usado para diversas finalidades de pesquisa, a exemplo do *estudo de caso* – sendo o escolhido para a nossa pesquisa e que será tratado a seguir.

O estudo de caso é apenas uma, dentre muitas maneiras de se fazer pesquisa, onde cada maneira ou método apresenta vantagens e desvantagens, fazendo com que a escolha dependa, basicamente, do tipo de pesquisa; do controle sobre eventos e da contraposição entre fenômenos históricos versus fenômenos contemporâneos (YIN, 2005). O autor esclarece

ainda que a opção pelo estudo de caso tem sido feita, preferencialmente, nas seguintes situações:

[...] quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos explanatórios com dois outros tipos – estudos exploratórios e descritivos. (YIN, 2005, p. 19).

Por sua vez, Gil (2002) define a modalidade de pesquisa *estudo de caso* como sendo muito utilizada nas ciências sociais, e acrescenta – compartilhando dos seus pensamentos com Yin (2005) – que o estudo de caso é o delineamento mais apropriado para investigar fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto real, onde não se percebe claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

Yin (2005) complementa, afirmando que o estudo de caso tem uma contribuição ímpar quando se deseja compreender os fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais - permitindo o estudo, preservando sua realidade. O autor chama a atenção para a vantagem do estudo de caso, que reside no fato de se poder focalizar acontecimentos recorrentes sem ter que aplicar controle sobre eventos comportamentais, uma vez que lhe é permitido utilizar, dentre outras técnicas, a observação direta, bem como uma série de entrevistas semiestruturadas¹⁷ (YIN, 2005).

Assim, considerando a contemporaneidade dos fatos estudados por meio de uma investigação empírica (YIN, 2005), e por entendermos que a base da nossa pesquisa não objetiva o controle do processo através da sua intervenção, mas a compreensão de *como* ele se desenvolve, acreditamos que o método *estudo de caso* oferece significativas oportunidades ao possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração. Segundo Gil (2002), a

¹⁷ Trataremos de entrevistas semi-estruturadas mais adiante, na subseção 4.2.3 Coleta do material empírico.

abordagem por outros métodos pode gerar obstáculos para os pesquisadores, devido à dificuldade em isolar os problemas de seu contexto na vida real.

Desta forma, será adotada uma pesquisa quali-quantitativa do tipo estudo de caso simples – considerando que há uma única unidade de análise a ser investigada.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.2.1 Unidade de Estudo

Para responder ao nosso problema de pesquisa, acreditamos que a empresa COMPOS reúne oportunas características que nos permitem o desenvolvimento de um estudo empírico.

A sua escolha fundamenta-se por diversos motivos, onde, inicialmente, podemos destacar a orientação do próprio programa de Mestrado Profissional que incentiva a realização de um projeto de Dissertação sobre a empresa onde o aluno desenvolva suas atividades profissionais – o que realmente traz uma grande contribuição pela facilidade do acesso aos dados; pessoas e informações gerais, tão necessárias. Esse motivo é ainda mais relevante neste projeto, considerando a atuação, do autor da presente dissertação, como gestor, por mais de cinco anos, nessa organização.

Além disso, diversos indicadores importantes e de fácil percepção - que poderiam classificá-la como uma organização intensiva em conhecimento – despertaram o interesse pela escolha, como por exemplo: ser uma empresa de tecnologia (STEWART, 1998; ALVESSON, 2001); possuir profissionais altamente qualificados, treinados e educados (DAVEL e TREMBLAY, 2004); possuir uma gestão participativa e de incentivo à autonomia

(ANGELONI e FERNANDES, 2000); atuar com “problema-solução de natureza complexa” (SVEIBY, 1999, p. 5), entre outros.

Fundada em janeiro de 1991, a COMPOS é uma empresa baiana de tecnologia em Soluções *web* (*web solutions*), atuando exclusivamente no mercado empresarial. No ambiente tecnológico, caracteriza-se como um ISP (*Internet Service Provider* – Provedor de Serviços de Internet), através de soluções customizadas, como:

- a) Provimento de acesso à Internet e comunicação de dados¹⁸;
- b) Desenvolvimento de aplicações para *web* (sistema, extranet, intranet, site, etc.);
- c) *Host e Datacenter* – serviço de hospedagem das suas próprias aplicações (item b) – que são comercializadas para seus clientes – ou aplicações dos próprios clientes, através de um ambiente com estrutura especializada e altamente profissional com características de: performance; estabilidade e disponibilidade das aplicações; segurança dos dados e menor custo total em TI - a considerar a possibilidade de significativa redução de estruturas “pesadas” de informática, incluindo equipamento, manutenção, pessoal e serviços contratados de diversas empresas.

Com mais de 17 anos de mercado, desde o seu nascimento sempre atuou no mercado empresarial e de tecnologia – inicialmente com vendas e assistência técnica de computadores de duas marcas de renome internacional. Em função da extinção das relações comerciais com o principal parceiro, o corpo diretivo decidiu mudar o tipo de serviço oferecido, mantendo o ambiente de tecnologia. A decisão de escolher por soluções *web* surgiu a partir da visão de um dos sócios, fazendo um Mestrado em Arte Digital nos Estados Unidos, ao perceber a grande oportunidade que o mundo virtual - mais especificamente o acesso à Internet – apresentava (com fortes tendências de crescimento para o Brasil).

¹⁸ Comunicação entre computadores de unidades distintas dos clientes, através de fibras ópticas (contratadas das grandes operadoras de Telecom), cabos de par trançados e/ ou acesso via rádio.

Assim, a idéia inicial nessa transição – ocorrida por volta de 1999 - era de capitalizar a empresa, através de serviços de acesso à Internet para *condomínios comerciais* (essencialmente micro e pequenas empresas), evoluindo para empresas de maior porte que se localizavam fora desses condomínios. Mas o grande objetivo era fomentar recursos para iniciar a oferta dos serviços de desenvolvimento de aplicações *web* e *Datacenter*. Apesar da mudança nos serviços, preferiu-se manter o nome de fantasia, pois o mercado já havia criado uma excelente imagem da marca, por consequência dos serviços prestados até então e das relações comerciais construídas em grande parte do mercado empresarial baiano. Além disso, a decisão pela manutenção do nome COMPOS também se deu em função de a cultura e filosofia organizacionais não terem sofrido mudanças (COMPOS, 2008).

Em poucos anos os objetivos foram sendo alcançados, tornando a empresa no maior provedor local de soluções completas para *web*, como acesso à Internet, desenvolvimento de aplicações *web* e hospedagem profissional (COMPOS, 2008).

Atualmente, seu mercado de atuação concentra-se na grande Salvador (apesar de possuir alguns clientes em outros estados) com planos de expansão para outras regiões. Comercializa seus serviços para os mais variados segmentos e ramos de atividade, pois enxerga qualquer empresa (principalmente pequenas e médias – que é seu foco) como um potencial cliente que demanda soluções customizadas com tecnologia de vanguarda. (COMPOS, 2008).

Como Provedor local de acesso à Internet, a COMPOS é o maior da Bahia – ficando atrás das grandes empresas de Telecom, que não são especificamente “Provedores de acesso à Internet”. Como desenvolvedora de aplicações para *web*, tem inúmeros concorrentes, mas apesar de pouco tempo de atuação, está em fase de grande expansão - buscando sua posição entre as primeiras de Salvador. No que se refere aos serviços de *Host/ Datacenter*, acredita não haver concorrentes do mesmo porte na região. Mas como este último é um

serviço totalmente virtual, podendo ser oferecido a partir de qualquer ponto do planeta - não exige estrutura física, nem vendedores em região específica, onde tudo por ser feito direto pelo site da empresa – entende que seus maiores concorrentes são aqueles localizados na região Sudeste, considerando que são, em boa parte, grandes empresas (COMPOS, 2008).

A COMPOS diferencia-se no mercado através do atendimento – suportado pelo tripé ética/transparências/respeito em todas as suas relações – e da tecnologia – suportada pela capacidade de seus profissionais, estrutura e serviços oferecidos (soluções completas e customizadas, por uma única empresa).

Em sua estrutura organizacional, encontram-se 43 colaboradores – quase todos da área de tecnologia – organizados em 5 setores. Os gráficos a seguir apresentam a composição da empresa, considerando o nível de escolaridade dos colaboradores, e a sua distribuição por setor, respectivamente:

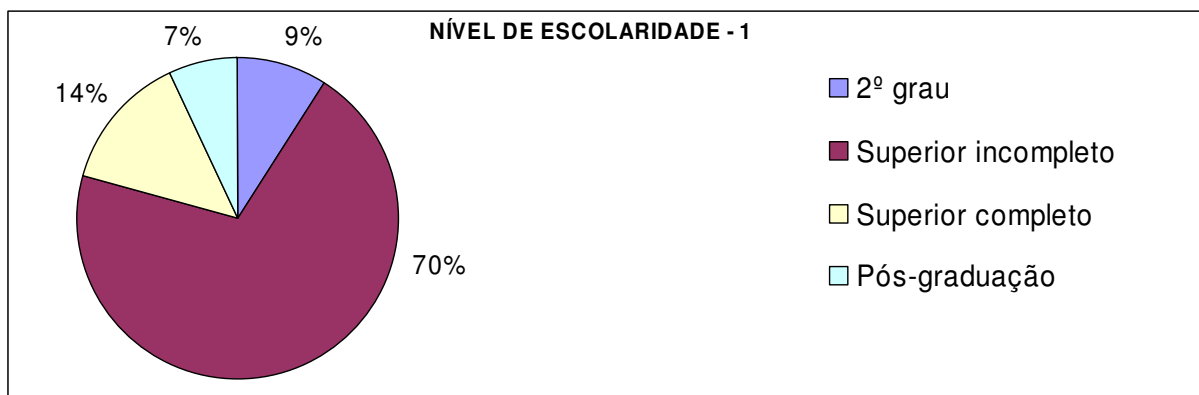


Gráfico 1 – Nível de escolaridade dos colaboradores - 1

Fonte: pesquisa de campo (COMPOS, 2008).

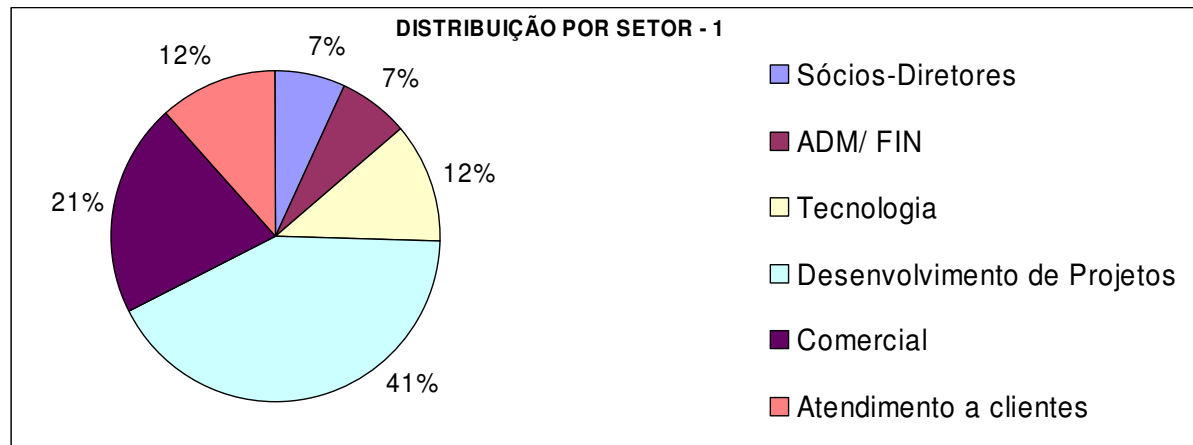


Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por setor - 1

Fonte: pesquisa de campo (COMPOS, 2008).

Sua dinâmica e arquitetura organizacional pressupõem a criação de conhecimento e um modelo de gestão diferenciado dos tradicionais. Assim, cremos que essa empresa reúne características importantes para refletirmos sobre o nosso problema de pesquisa, representando solo fértil para tratar empiricamente sobre a questão da gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento.

4.2.2 Preliminares ao Estudo Empírico

Durante o período laboral na COMPOS (2003 a 2008), a diretoria foi comunicada da intenção pela realização deste estudo de caso – a qual concordou plenamente. Os objetivos da pesquisa foram expostos, além de solicitada a autorização para sua realização. Na ocasião, foram apresentados os documentos que norteavam o projeto e o estudo de campo: a apresentação do estudante por parte da Escola de Administração da UFBA (apêndice A) e uma solicitação de autorização de pesquisa (apêndice B).

Após o processo inicial, foi realizada uma entrevista preliminar com a gerente Administrativo-financeira com o objetivo de coletar algumas informações atualizadas sobre a

empresa. Nesse contato, foi utilizado um instrumento de coleta de dados preliminar, semiestruturado, buscando informações elementares como número de funcionários e nível de escolaridade, estrutura organizacional, histórico da empresa, dentre outros.

Ainda nesse contato, foram sugeridos para a diretoria alguns nomes de pessoas a serem entrevistadas, totalizando cinco. A partir dessa reunião, traçou-se um planejamento para as reuniões seguintes, no intuito de haver a maior colaboração possível no desenvolvimento da pesquisa de campo.

4.2.3 A Coleta do Material Empírico

Yin (2005) aborda seis fontes para a coleta de evidências no estudo de caso, que são: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e análise dos artefatos físicos. O autor complementa que nenhuma das fontes deve ser considerada como indiscutivelmente melhor em relação à outra, mas reforça a idéia de que, se utilizadas em conjunto com o maior número possível delas, o resultado será mais satisfatório, pois todas se complementam.

Dentre as fontes citadas, foram selecionadas para este trabalho: a entrevista semiestruturada, a observação direta - em função do grau de acessibilidade por parte do pesquisador e da objetividade de sua aplicação, pois melhor atende aos interesses desta pesquisa - e um questionário. Tais escolhas se justificam pelo fato de 1) as entrevistas permitirem um melhor direcionamento do estudo, além de enriquecer a percepção da realidade; 2) as observações diretas trazem vantagens como a compreensão dos acontecimentos no exato momento em que ocorrem e a possibilidade de captação espontânea de informações antes não previstas (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998; GRESSLER, 2004;

AAKER, KUMAR e DAY, 2001), e 3) complementando o conjunto de coleta, o questionário apresentou-se como melhor opção para ajudar a responder parte do problema de pesquisa, relacionado ao modelo de gestão de pessoas da organização, pois tal recolha tem suas vantagens calcadas na eliminação de imprecisões na redação, além de vencer a resistência dos respondentes, e o seu uso permite obter respostas - dependendo do tipo de perguntas realizadas - que representem a totalidade da população, a partir de uma amostra (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998).

As entrevistas semiestruturadas e a aplicação dos questionários foram realizados com cinco profissionais da empresa¹⁹, previamente selecionados, que obedecessem aos critérios necessários à nossa pesquisa, como: 1) atuar em cargo com funções de gestão de pessoas; 2) ter, no mínimo, nível de escolaridade superior cursando²⁰ e 3) pertencer a um dos setores definidos na pesquisa como fecundos em criatividade e conhecimento (Tecnologia, Comercial e Desenvolvimento de projetos). Dessa forma, foram selecionados os gerentes dos setores Comercial, Desenvolvimento de projetos e Tecnologia, e mais dois diretores – considerando que também contribuiriam como gestor de pessoas, mas essencialmente, com a visão de sócios da empresa, possibilitando, dessa forma, obter duas perspectivas que podem ser confrontadas – a dos trabalhadores (gerentes) e a da organização (diretores).

Considerando a seleção dos profissionais participantes da pesquisa, foi possível atender aos interesses do nosso trabalho e, principalmente, às observações “impostas” pela ferramenta que nos permitirá compreender o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa²¹.

¹⁹ Vale salientar que, com base no modelo proposto por Bastos e Grangeiro (2008) e que será aplicado nesta pesquisa, o número de respondentes não é considerado pequeno e, dessa forma, não prejudica os resultados, pois a abordagem utilizada atinge diretamente o alvo desejado – explanado com mais detalhes na subseção 4.2.3.2.

²⁰ Na subseção 4.2.3.2 é apresentada a justificativa dessa escolha.

²¹ Essas observações são melhor esclarecidas na próxima subseção.

4.2.3.1 As Entrevistas Semiestruturadas

Para este trabalho, foi utilizado o modelo de ARAÚJO, JR. (2008), com algumas pequenas adaptações às necessidades deste estudo. Tomando por base o quadro analítico construído pelo autor (ver quadro 02), foi criado um protocolo que direcionasse as entrevistas para o objetivo almejado, sem perdas significativas de espontaneidade (ARAÚJO, JR., 2008).

Sendo assim, o protocolo de entrevistas (primeira parte do apêndice C) foi estruturado através da composição de questões que objetivaram identificar elementos de aproximação ou distanciamento das características da empresa pesquisada como organização intensiva em conhecimento, assim como contribuir para levantar novos questionamentos para pesquisas futuras.

Dimensão de Análise	Categorias primárias de análise	Subcategorias de análise
Organização Intensiva em Conhecimento	Importância central do conhecimento	Utilização intensiva dos conhecimentos nas diversas etapas dos processos organizacionais.
	Liderança	Estilo de Gestão (participativo, autocrata, liberal). Voltada para articulação das estratégias.
	Tecnologia	Utilização intensiva das tecnologias da comunicação e informação.
	Relação com o ambiente	Existência de Redes Interorganizacionais.
	Novas relações profissionais	Experiência, formação acadêmico-profissional, generalista, especialista (Qualificação).
		Autonomia para tomar decisões, existência de equipes autogeridas (Autonomia).
		Sentimento de pertencer ao grupo, resistência em aceitar propostas de outras empresas, senso de comprometimento com os objetivos organizacionais (Lealdade).
		Constatação de tensões em função dos egos, que não contribuem para a aprendizagem (Conflitos).

Quadro 2 - Quadro Analítico

Fonte: adaptado de ARAÚJO, JR. (2008, p. 67)

Foi entregue a todos os entrevistados um formulário de caráter confidencial da pesquisa (apêndice D), pelo qual o pesquisador comprometeu-se em manter sigilo das informações. Uma solicitação formal do aceite em conceder a entrevista também foi entregue (formulário de consentimento da pesquisa pelo entrevistado - apêndice E).

As reuniões ocorreram no mês de novembro de 2008, perfazendo um total de cinco entrevistas de, aproximadamente, uma hora cada. Apenas os gestores chave dos setores que têm relevância para o estudo em questão, fizeram parte da pesquisa. Essa decisão justifica-se pelo fato de que o propósito deste estudo foi compreender as políticas e práticas de gestão da empresa pesquisada, a partir da perspectiva dos atores que falam por ela, como diretores e gerentes com funções de gestão de pessoas. Assim, foram entrevistados dois diretores – sendo um da área de Tecnologia e o outro dos outros quatro setores da empresa (Comercial, Desenvolvimento de Projetos, Atendimento a clientes e Adm/Fin. – todos a ele subordinados) – e três gerentes que respondem pelas áreas de Tecnologia, Comercial e Desenvolvimento de Projetos. Os setores citados foram o alvo na nossa pesquisa por serem produtores mais intensivos de criatividade e conhecimento.

4.2.3.2 O Questionário

As abordagens sobre a evolução nos modelos de gestão, considerando as dimensões discutidas por Rousseau e Arthur, carecem de instrumentos que avaliem as práticas e políticas de gestão de pessoas nas organizações, além de poucos trabalhos empíricos apresentados. Assim, esta subseção dedica-se a apresentar a Escala *Agency-Community* (EAC) – ferramenta utilizada nesta pesquisa e que foi desenvolvida e validada por Bastos e Grangeiro (2008) – que possibilita medir o modelo de gestão de pessoas adotado por organizações, considerando as peculiaridades das características individualistas e coletivistas de suas políticas e práticas (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

Segundo Bastos e Grangeiro (2008, p. 5), esta escala tenta identificar a percepção dos indivíduos sobre:

[...] os valores fundamentais que estão na base de políticas e que se desdobram em práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização, a partir das dimensões *agency* e *community*, como definidas por Rousseau e Arthur (1999) (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p.5).

Tal ferramenta de pesquisa e diagnóstico tornou-se uma contribuição importante aos estudos organizacionais, permitindo que sejam realizadas investigações sobre modelos de gestão de pessoas. Bastos e Grangeiro (2008) destacam que a Escala *Agency-Community* foi construída para permitir a compreensão do modelo de gestão de pessoas adotado por determinada empresa, através da percepção dos indivíduos que nela trabalham. Com isso, poder “[...] avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas se aproximam das dimensões *agency* e *community*” (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

A seguir, no Quadro 3, é apresentada uma síntese da definição deste instrumento e os conceitos que compõem a escala.

Dimensões avaliadas	Construtos do modelo de Gestão	
	COMMUNITY	AGENCY
PRINCÍPIOS (Relações, Vínculos, Valores)	<p>Suporte mútuo, interdependência, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. Criar redes dentro da organização</p> <p>Mais duradouros. Comprometimento</p> <p>Civismo, Coletivismo, Afiliação.</p> <p>Estímulo ao intercâmbio</p>	<p>Defesa de interesse de cada parte (pessoas, grupos, firmas, acionistas); Criar redes fora da organização; Vínculos descartáveis, estritamente profissional; Valores de individualismo, autonomia, autoregulação.</p>
PRÁTICAS (Admissão, TD&E, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas e Benefícios, Suporte social, Desligamento)	<p>Construir relações; Colaborar no percurso de desenvolvimento integral da pessoa; Socializar; Produtos grupais (equipe); Plano de carreira interno; Mobilidade interna; Uniformidade; Suporte para o bem estar pessoal e familiar; Procedimentos justos; Suporte para a transição.</p>	<p>Recrutar e orientar; Treinar e qualificar para o desempenho de tarefas; Avaliar o desempenho a partir de produtos individuais; Empregabilidade como responsabilidade do trabalhador e carreiras ‘sem fronteiras’; Recompensas e benefícios diferenciados; Suporte social de responsabilidade do trabalhador; Desligamento atende unicamente aos aspectos legais.</p>

Quadro 3 – Estrutura Conceitual da EAC

Fonte: Bastos e Grangeiro (2008, p. 6)

A partir do modelo de análise, foi utilizado o questionário (apêndice C) com 34 itens que compõem a referida escala. Quanto à sua aplicação, Bastos e Grangeiro (2008) alertam que por se tratar de um “[...] instrumento que levanta percepções de trabalhadores sobre dimensões importantes da vida na organização [...]”, deve-se tomar o devido cuidado quanto às informações passadas aos respondentes, no sentido de deixar claro “[...] sobre o uso dos seus resultados, de forma a assegurar o anonimato dos resultados individuais e minimizar os efeitos da desejabilidade social ao responder cada item.” (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 11). Por esse motivo, justifica-se o uso do formulário de caráter confidencial da pesquisa (apêndice D).

Os autores afirmam que “a complexidade dos construtos avaliados indica que a aplicação da escala requer um nível de formação do respondente de, pelo menos, nível médio.” (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 11), podendo, sua aplicação, ser individual ou coletiva. E acrescentam que:

[...] ela também poderá ser usada como um roteiro de entrevista para descrever as políticas e práticas de gestão das organizações a partir da perspectiva dos atores que falam pela organização – executivos gerais, gestores e, em especial, gestores de pessoas ou recursos humanos. (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 12).

Considerando as observações acima, legitima-se a escolha realizada apenas por participantes com o perfil gerencial e funções de gestão de pessoas, incluindo a diretoria.

A aplicação da pesquisa foi realizada a partir da entrega do questionário aos respondentes (três gerentes e dois diretores), sem a necessidade de devolução imediata, mas com o compromisso de resposta em até 72 horas. Essa medida permitiu que os participantes se sentissem a vontade para responder, conforme sua disponibilidade de tempo – o que ocorreu sem problemas.

De acordo com o modelo, as 34 características (ou itens) constantes no questionário descrevem a forma de relação entre a organização e o trabalhador, e estão divididas em quatro conjuntos, representando os 1) Princípios *community* (**PRCo**), 2) Princípios *agency* (**PRAg**), 3) Práticas *community* (**PTCo**) e 4) Práticas *agency* (**PTAg**). Cada um desses grupos contém as questões a ele relacionadas, conforme se segue²²:

- Princípios *community* (**PRCo**) – score médio dos itens: 1, 3, 6, 11, 16, 20, 25, 28 e 32;
- Princípios *agency* (**PRAg**) – score médio dos itens: 7, 10, 12, 15, 22, 26 e 27;
- Práticas *community* (**PTCo**) – score médio dos itens: 5, 8, 9, 13, 18, 21, 23, 30 e 31;
- Práticas *agency* (**PTAg**) – score médio dos itens: 2, 4, 14, 17, 19, 24, 29, 33 e 34.

Os dados coletados foram trabalhados e interpretados de acordo com o método proposto pelos autores, a partir das respostas dos questionários, considerando que o score médio de cada grupo é obtido através da média aritmética das suas respostas.

Os respondentes avaliaram cada item do questionário e responderam com notas de 1 a 7 – quanto maior a nota dada, maior era a sua percepção sobre a presença daquela característica na organização (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

Baseado nos quatro scores acima (média aritmética de cada uma das práticas e princípios), *que variam de 1 a 7 na escala*, pode-se calcular dois índices adicionais, caracterizados a seguir:

1) Força dos elementos *community* na gestão de pessoas (FCom), através da:

[...] média aritmética de **PRCo** e **PTCo**, com scores variando de 1 a 7. Os scores mais elevados indicam maior peso dos elementos *community*, quer como princípios orientadores, quer como forma como as práticas de gestão são desenvolvidas. Em síntese, scores elevados indicam que a organização possui um conjunto de políticas e práticas de gestão voltadas para fomentar o

²² Os itens que compõem os scores encontram-se no apêndice 3, segunda parte (questionário).

comprometimento e para fortalecer os vínculos entre indivíduos e organização. Escores mais elevados significam, também, uma orientação por tornar os indivíduos membros que compartilham valores centrais na cultura da organização, investindo na sua permanência e na socialização de valores coletivistas (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 12).

2) Força dos elementos *agency* na gestão de pessoas (FAgen), através do:

[...] escore médio de **PRAg** e **PTAg**. Da mesma forma, podemos obter escores médios entre 1 e 7, com escores mais altos indicando uma maior presença de elementos *agency* no embasamento e na condução das práticas de gestão de pessoas. Assim, maiores escores significam que a organização prioriza valores mais individualistas, que procura tratar os empregados como empreendedores, responsáveis por suas próprias carreiras e, portanto, que estabelece vínculos que podem ser quebrados a qualquer momento, a partir de interesses de uma das partes (BASTOS e GRANGEIRO, 2008, p. 12).

Bastos e Grangeiro (2008) discorrem que com o escore gerado é possível avaliar no resultado do composto *agency-community*, a dimensão do hibridismo encontrado em cada organização, possibilitando a compreensão de perfis ou configurações com que a organização combina os elementos *agency* e *community* (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

Por fim, e complementando a justificativa pelo uso do referido modelo de análise, os autores concluem que a escala pode ser utilizada para uma avaliação independente, como forma de compreensão da filosofia que fundamenta as práticas e políticas de GP na organização pesquisada. Com isso, torna-se possível identificar os construtos baseados nos indicadores colhidos com os gestores – permitindo uma avaliação do mesmo construto sem utilizar, apenas, as avaliações e julgamentos dos respondentes (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

4.2.3.3 A Observação

Gressler (2004) define a observação como uma técnica de coleta de dados que capta aspectos da vida real através dos sentidos. Isso contribui para que o pesquisador possa obter novas informações não previstas, além de *insights* sobre o comportamento dos participantes (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Goode e Hatt (1972, p. 155 *apud* GRESSLER, 2004, p. 169) definem a observação como “[...] a mais antiga e a mais moderna das técnicas de pesquisa”. Gressler (2004) complementa, afirmando que ela é uma ferramenta básica para se obter informações, em todas as ciências – o que nos leva a crer que sua utilização em uma investigação científica é quase obrigatória, considerando o quão relevante ela é. Essa importância é confirmada por Gressler (2004, p. 170) ao destacar que:

A observação é de suma importância nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido a simples conjectura e adivinhação. (GRESSLER, 2004, p. 170).

Somando todas as abordagens já citadas, é perceptível a importância desse instrumento em nosso estudo, valendo salientar, ainda, que a observação direta teve uma significativa contribuição neste trabalho, pois além da integração com as demais técnicas, um aspecto de grande relevância pôde influenciar na obtenção do melhor aproveitamento possível desta ferramenta: a total abertura e perfeita relação com os colaboradores da organização pesquisada. Tal prerrogativa se deu em função dos mais de cinco anos de atuação como gestor, permitindo com que todos os entrevistados se mantivessem naturalmente em seus respectivos ambientes de trabalho, enriquecendo sobremaneira o uso de tal instrumento. Para tanto, levou-se em consideração, como preocupação de evitar desvios e vieses, um dos

elementos que Cajal (1979 *apud* GRESSLER, 2004) destaca como importante nesse processo, que é o de manter a mente livre de preconceitos.

A partir da realização da pesquisa, a próxima Seção apresenta a análise e interpretação das informações, objetivando a resposta para a nossa pergunta central.

5 O CASO DA COMPOS

“É muito fácil para as empresas desviar toda a sua atenção para o lucro, a tecnologia, a relação custo-benefício, a logística, etc. Mas o que mais importa é não perder nunca o contato com o coração e a alma. Temos que lembrar sempre, e em primeiro lugar, porque estamos fazendo alguma coisa”.

(Anita Roddick)

5 O CASO DA COMPOS

Nesta Seção será apresentado o resultado da análise do material empírico coletado durante a pesquisa de campo realizada na COMPOS. Nesse caso, para atingirmos nossos objetivos, esta etapa foi dividida em duas partes, onde a primeira tratará da caracterização da COMPOS como organização intensiva em conhecimento e a segunda explanará a análise do modelo de gestão de pessoas na empresa estudada.

Inicialmente, a primeira parte se propõe analisar as características das organizações intensivas em conhecimento identificadas na COMPOS. Para tal, serão consideradas as categorias dessa dimensão de análise, resultantes da etapa teórico-empírica da pesquisa, a partir do modelo de ARAÚJO, JR. (2004). São elas: a) a centralidade do conhecimento; b) o largo uso das tecnologias de informação e comunicação; c) a estreita relação da organização com o ambiente; e d) as novas dimensões das relações profissionais.

Para a análise da segunda parte - gestão de pessoas – serão consideradas as dimensões *agency* e *community*, além do modelo híbrido, proposto por Rousseau e Arthur (1999), a partir da perspectiva dos atores que falam pela organização – executivos gerais, gestores e, em especial, gestores de pessoas ou recursos humanos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA COMPOS COMO OIC

A partir dos estudos realizados, é possível afirmar que a COMPOS se configura como uma organização intensiva em conhecimento. Essa afirmação se dá através da análise das categorias identificadas na pesquisa (ver quadro 04). Sendo assim, as justificativas para tal

afirmação serão apresentadas, com a finalidade de confirmar a caracterização da empresa estudada como uma OIC.

Dimensões de Análise	Categorias primárias de análise	Subcategorias de análise	Resumo dos resultados
Organização Intensiva em Conhecimento	Centralidade do conhecimento	Utilização intensiva dos conhecimentos nas diversas etapas dos processos organizacionais.	O conhecimento transcorre em seus processos organizacionais, a partir de todos os níveis.
	Tecnologia	Utilização intensiva das tecnologias da comunicação e informação.	A tecnologia é a essência do próprio negócio e construção dos serviços oferecidos - que em determinados momentos se confunde com a própria organização.
	Relação com o ambiente	Existência de Redes Interorganizacionais.	Apesar de não envolver-se com nenhuma entidade e não ter apresentado significativa relação com o ambiente no qual está inserida, foi percebido que as relações informais existem com fornecedores, parceiros importantes e clientes – bastante aparente e cultivada incessantemente.
	Novas relações profissionais	Experiência, formação acadêmico-profissional, generalista, especialista (Qualificação).	Acentuada formação acadêmica, com elevado grau de experiência no mercado e profissionais com tendência generalista (alguns são essencialmente especialistas e assim se declararam).
		Autonomia para tomar decisões, existência de equipes autogeridas (Autonomia).	Abordagem unânime quanto à autonomia – incentivada pela própria diretoria.
		Sentimento de pertencer ao grupo, resistência em aceitar propostas de outras empresas, senso de comprometimento com os objetivos organizacionais (Lealdade).	Todos foram unânimes e convincentes na resposta, ao exacerbarem o sentido de lealdade. Foi demonstrado por todos os entrevistados, um senso de relação muito próxima com a organização, onde alguns chegaram até a destacar como familiar. Tal sentimento reforça significativamente o compromisso e o senso de lealdade.
		Constatação de tensões em função dos egos, que não contribuem para a aprendizagem (Conflitos).	Observou-se que há evidências de determinados conflitos entre setores, originados por interesses, ego e poder.
Estilo de Gestão (participativo, autocrata, liberal). Direcionamento para articulação das estratégias.	Estilo altamente participativo, com características liberais. A diretoria não demonstra concentrar decisões – aspecto confirmado pelos gerentes, que também contribuem para replicar o modelo participativo e descentralizado.		

Quadro 4 – Modelo de análise da dimensão “Organização Intensiva em Conhecimento”

Fonte: adaptado de ARAÚJO, JR. (2008, p. 67).

5.1.1 O Conhecimento Como Elemento Estratégico das OICs

Partindo do pressuposto que é possível caracterizar uma OIC a partir da intensidade do uso do conhecimento por parte dos profissionais do conhecimento – em todas as fases dos processos das OICs, agregando alto valor aos seus serviços – pode-se concluir que o conhecimento ganha grande relevância, destacando-se como ativo mais valioso (NADAI e CALADO, 2005).

Em conformidade com o exposto, é perceptível que a COMPOS se apresenta cercada de conhecimento em toda sua extensão. Isto fica claro, observando-se desde o momento de concepção de novos serviços, passando pelos contatos com os clientes, desenvolvimento dos serviços customizados, até a entrega e o funcionamento nos clientes.

A resposta do entrevistado 01 confirma essa observação: “[...] *é com base nas informações mais atualizadas que posso tomar as decisões na minha área. Da mesma forma, a comunicação é essencial para facilitar e até viabilizar respostas mais rápidas sobre processos relacionados com outros setores*” (ENTREVISTADO 01).

O entrevistado 02 reforçou as afirmações anteriores, com a resposta:

Sendo uma empresa de tecnologia e trabalhando no setor de tecnologia, o conhecimento é o que mais importa pra mim. Sou ‘obrigado’ a me manter constantemente atualizado. ‘Todos os dias’ surgem novidades tecnológicas que a COMPOS implementará, mas cedo ou mais tarde. Nós, do setor de tecnologia, somos os primeiros a pesquisar, testar e instalar as novidades, além de treinar a área comercial. Se o nosso conhecimento não for muito atualizado, perdemos fácil pra concorrência (ENTREVISTADO 02).

Além das respostas acima, o corpo de funcionários da empresa nos fornece fortes indícios para esta afirmação, observando-se o nível de escolaridade dos colaboradores e sua distribuição nos setores, representados nos gráficos a seguir:

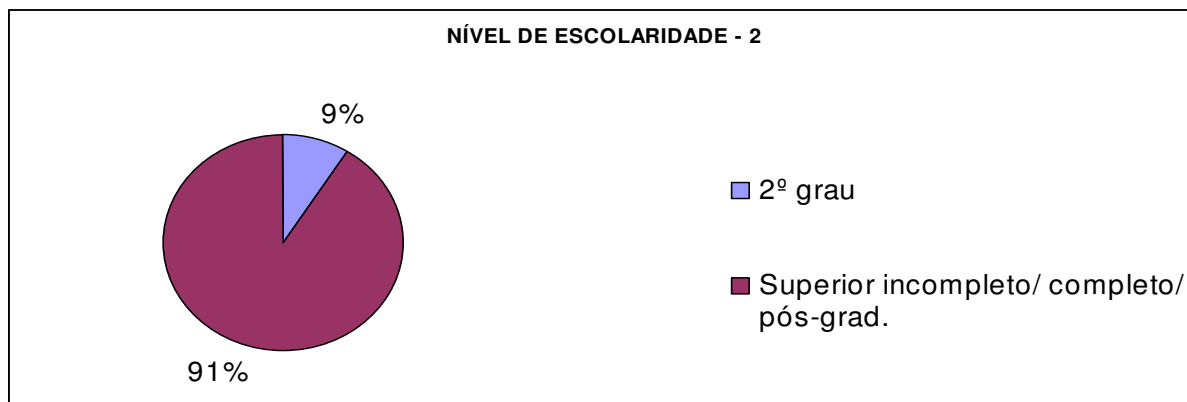


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos colaboradores - 2
 Fonte: pesquisa de campo (COMPOS, 2008).

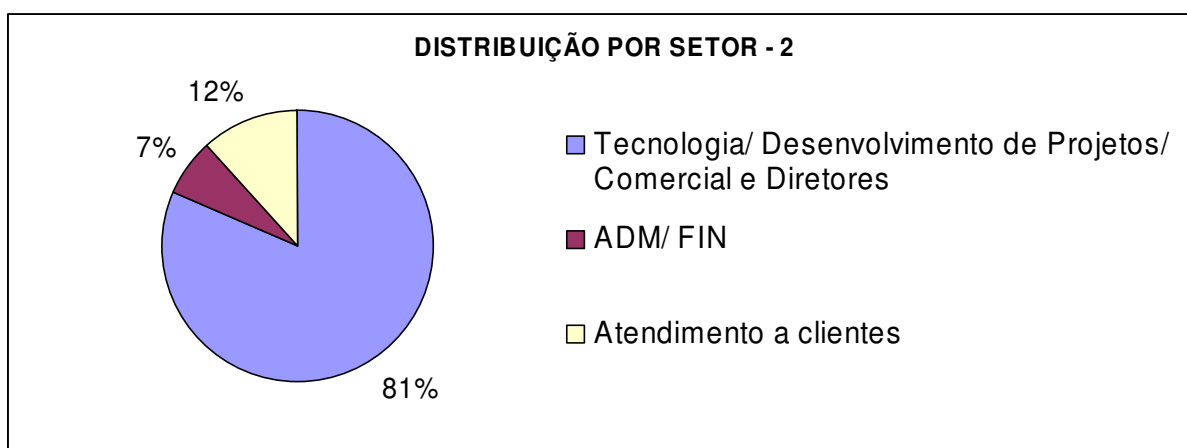


Gráfico 4 – Distribuição dos colaboradores por setor - 2
 Fonte: pesquisa de campo (COMPOS, 2008).

Considerando que 91% dos funcionários da empresa têm, no mínimo, o curso superior incompleto e 81% estão distribuídos nas áreas que são fecundas em criatividade e conhecimento, entendemos que esta seja mais uma evidência a contribuir para a definição da COMPOS como uma OIC, pois são esses profissionais que detêm o conhecimento e dominam a tecnologia.

5.1.2 A Utilização Intensiva da Tecnologia na COMPOS

Conforme já abordado em Seções anteriores, é evidente a contribuição que a tecnologia proporciona às organizações, elevando o grau de importância naquelas onde há maior intensidade no uso do conhecimento. Porter (1989) entende que a tecnologia pode ser utilizada como recurso estratégico na busca pela vantagem competitiva e, por esse motivo, é um bem de grande valor para as organizações. No contexto da globalização, a competitividade da economia do conhecimento torna necessária a administração competente e ágil dos dados, informações e conhecimentos pertencentes a determinadas esferas de atuação de uma dada organização. Dados, informações e conhecimento são alimentados no processo produtivo.

A seguir, temos algumas respostas dos entrevistados, sobre essa questão: “[...] *sem a disponibilidade da tecnologia, a empresa pára e até os nossos clientes param, pois nós os provemos de tecnologia e viabilizamos sua comunicação*” (ENTREVISTADO 03).²³

O entrevistado 04 mostra outra abordagem, mas com o mesmo sentido de importância: “*Somos a própria tecnologia. Em alguns casos, chegamos a ser os pioneiros em determinados conceitos tecnológicos na Bahia. O que nós vendemos é tecnologia. Precisamos usar muito, pra fazer isso bem feito*” (ENTREVISTADO 04).

Com isso, percebe-se que na COMPOS a tecnologia é elemento chave no seu processo produtivo. Alinhados à essa afirmação, todos os respondentes foram unânimes em suas colocações quanto ao uso e a importância da tecnologia, nos fazendo concluir que ela chega a se confundir com a própria empresa.

²³ A “comunicação” que o entrevistado se refere, nesse caso, é a comunicação de dados que, para ser viabilizada, tornam-se necessários servidores de segurança contra invasão de *hackers*, fibras ópticas e *softwares* de comunicação – por isso, a importância da tecnologia destacada pelo entrevistado 03.

5.1.3 As Relações Entre o Ambiente e a COMPOS

As OICs destacam-se em suas características por relações íntimas através de redes – seus diferentes níveis podem ser de caráter formal ou informal, operando no sentido de alianças estratégicas, relações com clientes chaves, relações interempresas, etc. A dinâmica própria das OICs também gera não apenas estratégias inovadoras, mas criam ambientes econômicos específicos derivados das estratégias geridas – afirmações compartilhadas com Bignetti (2002).

Sobre essa questão, alguns entrevistados responderam:

Difícilmente isso acontece. No máximo, o que temos aqui são pequenas parcerias com alguns profissionais autônomos ou micro-empresas, que nos trás parte dos seus clientes. Eles fazem isso, por que não têm a estrutura para executar todos os serviços que o cliente precisa, então, pra atender melhor seu cliente, nos passa para executar o restante. Mesmo assim, eu diria que não se trata de nada 'estratégico'. Eventualmente somos procurados por algumas empresas (Talvez pela visibilidade que a COMPOS tem no mercado), mas eu acredito que a COMPOS não tenha interesse em formalizar parcerias, acho até que é por não acreditar que, de fato, isso venha trazer algum resultado significativo (ENTREVISTADO 03).

O entrevistado 05 respondeu:

Não enxergo diretamente as parcerias, mas acho que elas existem. Nosso principal fornecedor não deixa de ser um parceiro. Muito da tecnologia que usamos vem através dele. Essa relação é importante para nos manter atualizado quanto às novas tendências no setor (ENTREVISTADO 05).

Para o entrevistado 04, as relações parecem mais visíveis e importantes:

Vejo como principal relação a que temos com os nossos clientes. Praticamente toda a empresa enxerga isso. Conseguimos manter um nível de satisfação muito bom, e acredito que isso seja fruto do excelente relacionamento criado. É claro que o cliente enxerga em nós qualidade nos serviços, mas percebemos que se não fosse uma relação saudável, sincera, transparente e de respeito, ficaríamos muito mais vulneráveis em relação aos concorrentes, que normalmente têm preços mais baixos que os nossos (ENTREVISTADO 04).

Com base nas respostas, nesse ponto, a COMPOS mostrou-se como empresa que fomenta relações através de redes mais informais que formais. A maioria dos entrevistados não enxerga tais relações, mas percebe-se que as informais existem – até pela própria existência de parceiros e fornecedores importantes de tecnologia, e pela forte relação com os clientes.

5.1.4 A Nova Dimensão nas Relações Profissionais na COMPOS

Muito se discutiu sobre o elemento profissional do conhecimento no contexto das organizações intensivas em conhecimento. A questão nesse momento é sua importância para as OIC. E o que se torna problemático aqui, na escala da gestão que se refere às relações coletividade (organização) e indivíduo (profissional), é a questão da lealdade. Como os gestores podem criar uma identidade social organizacional em seus profissionais? Como resolver os conflitos internos (gestores-cultura-objetivos-indivíduo) sem perder a lealdade dos agentes envolvidos? (ALVESSON, 2000).

Com base nas respostas das entrevistas, percebe-se que a COMPOS alimenta, mesmo que informalmente, uma cultura favorável à lealdade desses profissionais. A partir de exemplos de respostas a seguir, constatamos essa afirmação:

1) Quando perguntado se “Você considera ter autonomia para desenvolver plenamente seu trabalho? Por que?”, algumas respostas foram:

Sim. A diretoria sempre incentiva isso. Podemos contratar quem acreditamos que seja melhor e demitir quando entendemos que é necessário. Nos meus processos, posso decidir como melhor executá-los. Em alguns casos há interferência da diretoria, mas não são muitos. (ENTREVISTADO 05).

“Desde quando entrei na empresa, sempre me foi dada a liberdade para trabalhar. Aliás, até me exigem que eu seja cada vez mais ‘autônomo’ nas minhas atividades” (ENTREVISTADO 02).

“Só não tomo as decisões estratégicas sozinho, pois a diretoria participa sempre. No mais, o que precisa ser feito no meu setor, sou eu quem decide” (ENTREVISTADO 03).

2) Com relação à pergunta “Para você, o que faria um profissional aceitar uma proposta para sair da COMPOS?”, obtivemos como exemplos de respostas:

Teria que ser uma oferta financeira muito boa. No mínimo, uns 50% a mais. Além disso, só se fosse uma grande empresa com vários benefícios. E mais, eu precisaria ter uma boa quantidade de informações sobre a cultura da empresa. Ela teria que me parecer ter um bom ambiente de trabalho. (ENTREVISTADO 01).

“Olha, não acho que sairia assim facilmente, não. Cheguei a ser chamado algumas vezes, mas foram propostas que não me encheram os olhos. Acho que para sair da COMPOS, só se for pra montar meu próprio negócio” (ENTREVISTADO 03).

Acho que isso só acontece com mais intensidade nos cargos mais operacionais. Temos muitos jovens trabalhando, e no ambiente de tecnologia eles querem sempre novos desafios. Talvez, para eles, qualquer valor um pouco maior seja um motivo. No meu caso, teria ser para uma empresa de grande porte, com uma excelente remuneração e uma certeza de um ambiente muito agradável. Como certeza é o que nunca temos, então talvez não aconteça tão cedo. (ENTREVISTADO 04).

3) Perguntado se “É possível falar em ‘família COMPOS’? Quais motivos?”, obtivemos os seguintes exemplos de respostas: *“Eu penso que sim. Apesar de parecer existir algumas ilhas de setores, vivemos em um ambiente de bons relacionamentos”.* (ENTREVISTADO 04).

“Não tenho dúvida que sim. Talvez eu possa falar mais do meu setor, mas também percebo que entre os setores há uma relação muito boa” (ENTREVISTADO 02).

E por último, a partir da pergunta “Que sacrifícios você faz ou faria pela empresa para alcançar os objetivos organizacionais?”, algumas respostas foram: *“Sem problema nenhum, eu trabalharia além do horário e em feriados”* (ENTREVISTADO 03).

“Sempre me coloquei e me coloco a disposição para trabalhar. Sempre que precisei me ausentar para resolver questões particulares, a empresa nunca me negou. Acho que também preciso fazer a minha parte” (ENTREVISTADO 01).

Faria o que me fosse solicitado, como já fiz nas vezes em que fui solicitada. Mesmo se ocorresse com certa frequência, eu não teria motivos pra não fazer. Digo isso, não apenas pelo cargo que ocupo, mas por enxergar boas razões. Sempre fui muito respeitada e valorizada, além de que a empresa sempre me deu liberdade pra desempenhar minhas atividades e apoio quando precisei (ENTREVISTADO 05)

Considerando os exemplos das respostas às perguntas um, dois e três, sobre nova dimensão nas relações profissionais, ficou evidente que todos os entrevistados enxergam na empresa uma relação, simultânea, bastante favorável de coletividade e indivíduo – o que deixa claro que o corpo diretivo alimenta, mesmo que informalmente, uma cultura favorável à lealdade desses profissionais.

Diante das análises relacionadas às organizações intensivas em conhecimento, confirma-se o pressuposto de que a COMPOS se configura como uma delas, seja pela utilização do conhecimento de forma intensiva, seja pela abrangente utilização da tecnologia ou por sua estrutura de colaboradores - formada essencialmente por profissionais do conhecimento.

Na próxima seção, em continuidade à busca da resposta ao nosso problema de pesquisa, serão analisadas as dimensões relacionadas ao modelo de gestão de pessoas adotado na organização pesquisa.

5.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA COMPOS

De acordo com a explicação realizada na Seção três, a gestão de pessoas tem evoluído cada vez mais para modelos que estimulem a disseminação do conhecimento e aprendizagem organizacional, além de práticas e políticas de gestão que favoreçam a retenção dos profissionais do conhecimento, provocando grandes influências nas organizações e afetando sua competitividade. Rousseau e Arthur (1999) abordam uma nova percepção sobre o uso correto das práticas de gestão, trazendo benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como serem humanos, e às organizações, facilitando-lhes na criação de uma vantagem competitiva.

Souza, J. (2007) complementa os benefícios sobre as possibilidades criadas aos trabalhadores e às organizações, ao responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização.

Assim, percebe-se que como as políticas e programas que as organizações adotam – especialmente as OICs – estão sempre inseridas em um processo contínuo de mudança e inovação, parece razoável pensar em um modelo que se ajuste às exigências do mercado externo e interno.

Com base na problemática do nosso trabalho: **“Como acontece a gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento?”**, foi utilizada uma ferramenta de análise que possibilita medir o modelo de gestão de pessoas adotado por organizações, considerando as peculiaridades das características individualistas e coletivistas de suas políticas e práticas (ver quadro 3).

No sentido de aprofundar esta análise e ajudar a responder ao problema de pesquisa, são avaliadas as informações que permitem a compreensão do modelo de gestão de pessoas de determinada empresa, através da percepção dos indivíduos (gestores das áreas de

nosso interesse) que nela trabalham, e assim poder avaliar como as práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas e idealizadas se aproximam das dimensões *agency* e *community*, detalhadas no quadro a seguir:

DIMENSÃO	INDICADORES	
AGENCY	<i>Disciplina de Mercado</i>	No contexto das transformações mundiais e organizacionais existe a maior probabilidade de alta rotatividade nas organizações. O RH deve esclarecer aos funcionários quais as exigências futuras do trabalho, promover contatos de empregado com outros da mesma profissão e promover visibilidade interna e externa desse funcionário, o que aumenta seu valor (<i>agentic</i>) de habilidade individual e de conhecimento.
	<i>Voluntarismo</i>	Capacidade da organização de oferecer ao funcionário oportunidades para participar no desenho de novos arranjos da sua função. A atenção tradicional do RH está focalizada nos arranjos formais de emprego como descrições de cargo e pesquisas de compensação, contudo, sabemos há muito tempo que sistemas informais e políticas internas possuem um grande papel na maneira como os trabalhos são executados. Em outras palavras, é dada ao empregado a oportunidade de participar do desenho do seu cargo, ele pode expressar sua forma própria de realizar uma determinada atividade, seu conhecimento e experiência são considerados como contribuições positivas para melhoria do desempenho da função.
	<i>Alavancagem das competências</i>	Aplicação de habilidades emergentes, conhecimento e rede de trabalho pessoal para novos mercados de emprego. As organizações têm que oferecer oportunidades que desenvolvem opções de carreira futuras, tanto no seu ambiente interno quanto externo. Necessitarão, crescentemente, incluir no pacote de desenvolvimento de habilidade e exigências de desempenho algum subconjunto de atividades focalizado em áreas de crescimento de mercado. Construir competências futuras fora de tarefas atuais é crítico para promover o interesse em carreiras longas por parte dos empregados.
COMMUNITY	<i>Resiliência</i>	Manutenção da capacidade de cada pessoa para responder ao trabalho, carreira, e mudanças de vida. Empresas que promovem resiliência como uma resposta coletiva para circunstâncias variáveis nutrirão uma mão-de-obra mais comprometida e nutrirão um ambiente de sociedade mais saudável. A flexibilidade é um componente importante da resiliência em relação à capacidade de adaptação do indivíduo no grupo em uma organização.
	<i>Colaboração</i>	Criar relações entre indivíduos de dentro e entre empresas. Tal colaboração inclui: 1) atividades multifuncionais, onde as pessoas com amplos contatos ao longo da empresa são melhores informadas e mais acreditáveis; 2) atividades limitadas, por meio das quais informação e credibilidade fluem entre cliente e provedor; e 3) rede de trabalho profissional, por meio de que as pessoas levam conhecimento distinto e especializado para empresa.
	<i>Civismo</i>	Manutenção da rede de segurança e suporte para tornar as pessoas menos vulneráveis a mudanças dinâmicas de mercado. As mudanças de mercado reclamam por uma “sociedade civil” mais forte para receber e os absorver essas pessoas. Civilidade pode levar a forma de benefícios portáteis (como pensões, seguro médico, e credenciais de habilidade), ou ainda pode envolver a construção de recursos pessoais fora da empresa que aumentam a amplitude social e a comunidade multifirma.

Quadro 5 – Dimensões Agency Community e seus princípios

Fonte: adaptado por Grangeiro de Rousseau e Arthur (1999 *apud* GRANGEIRO, 2006, p 62-63)

5.2.1 Características do Modelo de Gestão de Pessoas na COMPOS

Com base no modelo de análise de Bastos e Grangeiro (2008) – detalhado na subseção 4.2.3.2 – os dados obtidos foram trabalhados e interpretados, utilizando a escala conforme a seguir:

- Princípios *community* (**PRCo**) – score médio dos itens: 1, 3, 6, 11, 16, 20, 25, 28 e 32.
- Princípios *agency* (**PRAg**) – score médio dos itens: 7, 10, 12, 15, 22, 26 e 27.
- Práticas *community* (**PTCo**) – score médio dos itens: 5, 8, 9, 13, 18, 21, 23, 30 e 31.
- Práticas *agency* (**PTAg**) – score médio dos itens: 2, 4, 14, 17, 19, 24, 29, 33 e 34.

Com os resultados dos quatro escores, **PRCo**, **PTCo**, **PRAg** e **PTAg**, *todos variando na escala de 1 a 7*, foi possível calcular, *para cada entrevistado*, os índices finais - forças dos elementos *agency* e *community* – **FCom** e **FAgen**, conforme a seguir:

1) A Força dos elementos *community*, ou **FCom**, é o resultado da média pela soma dos elementos **PRCo** (Princípios *community*) e **PTCo** (Práticas *community*), gerando a seguinte fórmula:

Força dos elementos *community* na gestão de pessoas (**FCom**)

$$\mathbf{FCom} = \text{média} (\mathbf{PRCo} + \mathbf{PTCo})$$

Para o resultado final de **FCom**, somam-se todos os resultados de cada entrevistado e calcula-se sua média aritmética.

2) A Força dos elementos *agency*, ou **FAgen**, é o resultado da média pela soma dos elementos **PRAg** (Princípios *agency*) e **PTAg** (Práticas *agency*), gerando a seguinte fórmula:

Força dos elementos *agency* na gestão de pessoas (**FAgen**)

FAgen = média (PRAg + PTAg)

Para o resultado final de **FAgen**, somam-se todos os resultados de cada entrevistado e calcula-se sua média aritmética.

Considerando que o grupo de entrevistados foi composto por três gerentes e dois diretores, aproveitamos para gerar três categorias de resultados: Resultado A – Geral, referindo-se às respostas de todos os entrevistados; Resultado B – gerentes, referindo-se, apenas, as respostas dos gerentes, e Resultado C – diretores, que se refere, aos resultados dos diretores. Sempre lembrando que *a escala varia de 1 a 7*.

A criação dessas três categorias nos permitiu uma observação mais abrangente sobre a percepção da diretoria – não apenas como gestores de pessoas, mas como empregadores – e dos gerentes – não apenas como gestores de pessoas, mas, também, empregados.

Com isso, chegamos aos seguintes resultados:

a) **Resultado A** – Geral (inclui todos os três gerentes e os dois diretores)

Força dos elementos COMMUNITY (Fcom) = 5,6

Força dos elementos AGENCY (FAgen) = 5,0

b) **Resultado B** – gerentes

Força dos elementos COMMUNITY (Fcom) = 5,3

Força dos elementos AGENCY (FAgen) = 5,0

c) **Resultado C** – diretores

Força dos elementos COMMUNITY (Fcom) = 6,1

Força dos elementos AGENCY (FAgen) = 5,1

Como já se percebe, os três resultados apontam para o modelo híbrido, proposto por Rousseau e Arthur (1999), a partir da relação de equilíbrio existente entre as forças *community* e *agency* de cada resultado - apesar de haver uma pequena diferença a maior para a força dos elementos *community* (com mais destaque no resultado C).

Grangeiro (2006) afirma que quando houver casos em que as duas perspectivas aparecerem equilibradamente nos resultados, é possível afirmar que o modelo *agency-community* é o que está estabelecido no modelo de gestão de pessoas da organização pesquisada. A autora acrescenta que o modelo híbrido de gestão *agency-community* inova na possibilidade de transitar nas duas características, seja de uma concepção mais *agency* ou através dos elementos relacionados a uma noção mais *community* – condição esta que dependerá das políticas e programas que empresa adotar.

Considerando os escores encontrados em nossa pesquisa, percebemos uma noção mais *community* nos 3 resultados (com destaque para o C, onde foi mais acentuada) – o que caracteriza a empresa através de alguns conceitos inerentes à essa inclinação como a manutenção da capacidade de cada indivíduo para responder ao trabalho, carreira, e mudanças de vida, além de alimentar equipes mais comprometidas e ambientes socialmente profícuos, e a importância dada à flexibilidade em relação à capacidade do colaborador em adaptar-se ao grupo (GRANGEIRO, 2006). Como mostram os resultados, essas características estão mais destacadas na visão da diretoria que dos gerentes, o que aparenta ser normal, pois a tendência é de que os colaboradores tenham uma visão mais *agency* – caracterizada pelas decisões de agirem conforme seus próprios interesses. Mesmo assim, não é difícil perceber que, no caso da COMPOS, a visão da organização (diretores) é bastante parecida com a dos trabalhadores (gerentes) – o que reforça a afirmação de que há uma inclinação da COMPOS, enquanto uma OIC, com práticas alinhadas aos interesses dos seus profissionais do conhecimento, e vice-versa.

Conclui-se que através de uma análise mais detalhada (ver quadro 6) desses dois modelos de gestão de pessoas *agency* e *community*, é possível enxergar facilmente o hibridismo proposto por Rousseau e Arthur (1999), considerando que a simples união de dois modelos contraditórios não daria para observar as características próprias da dimensão *community* como indicadores da dimensão *agency*. O resultado do questionário reflete bem a realidade da empresa pesquisada, pois apresenta claramente o equilíbrio, através do hibridismo entre esses dois modelos.

DIMENSÃO	INDICADORES - RESULTADOS NA COMPOS	
AGENCY	<i>Disciplina de Mercado</i>	A empresa pesquisada não apresentou grandes preocupações quanto à manutenção de práticas que permitem aos seus empregados uma visibilidade externa, mas deixou bastante aparente quanto à visibilidade interna, a partir dos incentivos às relações sociais e reconhecimentos, descritos pelos entrevistados.
	<i>Voluntarismo</i>	A COMPOS apresenta significativa capacidade em oferecer aos seus funcionários oportunidades para participar no desenho de novos arranjos da sua função. Todos são incentivados a buscarem internamente aquilo que melhor satisfaz suas necessidades profissionais, como também são convidados a contribuir com o desenho do seu cargo, expressando sua forma própria de realizar determinada atividade, seu conhecimento e experiências são considerados como contribuições positivas para melhoria do desempenho da função.
	<i>Alavancagem das competências</i>	Sobre esse aspecto, a COMPOS ainda não desenvolve, de forma significativa, um pacote de desenvolvimento de habilidade exigências de desempenho, exceto nas áreas específicas de cada colaborador. Por outro lado, a empresa apresentou claramente que oferece oportunidades que desenvolvem opções de carreira futuras no seu ambiente interno.
COMMUNITY	<i>Resiliência</i>	Nesse caso, a COMPOS mostrou-se bastante desenvolvida, considerando suas políticas de manutenção da capacidade de cada pessoa para responder ao trabalho, carreira, e mudanças de vida. A flexibilidade é um componente vivo na organização, permitindo e contribuindo para que cada colaborador desenvolva sua capacidade de adaptação ao grupo.
	<i>Colaboração</i>	Há muito que ser desenvolvido, mas percebe-se que na COMPOS existem relações internas, mas pouco externas, que favorecem e contribuem para essa dimensão, apesar de informais. Alguns gestores, por exemplo, incentivam que funcionários desenvolvam atividades multifuncionais.
	<i>Civismo</i>	Característica significativa na COMPOS, a manutenção de uma política de suporte – apesar de informal, em sua maioria – para tornar as pessoas menos vulneráveis a mudanças dinâmicas de mercado, é vivenciada em todas as suas atividades, e foi percebida em todos os setores e gestores pesquisados.

Quadro 6 – Dimensões *Agency Community* e seus princípios na COMPOS

Fonte: adaptado por Grangeiro de Rousseau e Arthur (1999 *apud* GRANGEIRO, 2006, p 62-63)

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

“Êxito é fácil de obter. O difícil é merecê-lo”.

(Albert Camus)

6 CONCLUSÃO

Na seção final deste trabalho, são destacados dois pontos: a) as considerações finais, com reflexões gerais sobre a pesquisa desenvolvida; b) as recomendações e contribuições para futuras pesquisas.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo poder contribuir para o avanço das teorias organizacionais no que se refere à gestão de pessoas e às organizações intensivas em conhecimento, buscando respostas para o problema de pesquisa: **Como acontece a gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento?** Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, na empresa COMPOS, sediada em Salvador-Bahia, que nos permitiu entender suas práticas e políticas de gestão de pessoas, a partir da perspectiva dos atores que falam pela organização – executivos gerais, gestores e, em especial, gestores de pessoas ou recursos humanos. A pesquisa centrou esforços em setores específicos da empresa, como Tecnologia, Desenvolvimento de Projetos e Comercial, considerando a dinâmica e intensidade do conhecimento em cada um deles.

Objetivando levantar subsídios para a realização deste trabalho, foi desenvolvido um referencial teórico, que explorou o campo de conhecimento das organizações intensivas em conhecimento e de modelos de gestão de pessoas.

Considerando o grau de importância que a gestão de pessoas tem para as empresas, percebe-se que suas características acarretam em significativas conseqüências para as empresas, pois nessa era de grandes transformações a globalização acelera o ritmo do

mercado, e as organizações intensivas em conhecimento destacam-se por possuírem características chave, como: os antigos padrões administrativos são abandonados, havendo uma busca por novos modelos de gerenciamento muito mais livres; há uma centralidade no capital intelectual, destacando as pessoas e o conhecimento – através da criatividade na sua produção, seja na área de serviços ou de bens de consumo; fica claro que os trabalhadores ganham papel central nestas organizações, pois são eles quem produzem o conhecimento – tanto na dimensão individual quanto global da companhia – o que fortalece a figura do trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*) e, finalmente, tratam-se de organizações que enfrentam problemas e soluções de alta complexidade.

Os ativos intangíveis são utilizados largamente por tais organizações quando da produção e venda de seus produtos (NADAI e CALADO, 2005). No processo dialético que se estabelece entre mercado e as organizações intensivas em conhecimento, uma nova era aparece em que a fonte fundamental de riqueza é o conhecimento (ANGELONI e FERNANDES, 2000). Ser competitivo já não é mais o fator essencial, mas manter-se competitivo, já que a natureza mesma do conhecimento é extremamente dinâmica e traz mudanças constantes que afetam tanto a gestão da organização quanto o próprio mercado.

Fica evidente que estas organizações caracterizam-se por possuir um modelo de gestão diferenciado, onde inicialmente a aprendizagem organizacional aparece como alavanca de transformações para elevar as empresas ao patamar de uma organização centrada no conhecimento. É assim que os gestores organizacionais ganham destaque. Este estrato organizacional, através de seu comprometimento, responde pelas mudanças constantes que uma empresa passa para atingir os ideais almejados e manter-se no nível desejado. São os profissionais do conhecimento. Este profissional executa tarefas complexas, trabalha diretamente com informação, conhecimento e tecnologia e são responsáveis pela aquisição, criação e aplicação das mesmas. O que se estabelece a partir deste novo contexto é a

centralidade na figura do trabalhador, do ser humano. A gestão de pessoas numa OIC age em diversas frentes, com foco no próprio trabalhador, considerando sua extrema sensibilidade à lealdade (ALVESSON, 2000).

Ampliando esta dimensão, notou-se que a gestão de conhecimento e de pessoas em OICs necessita produzir redes interativas de produção (*network*), devido às exigências que surgem a partir das interações entre os agentes envolvidos na sua gestão (KARAMANOS, 2003). Estratégia e inovação, neste sentido, vinculam-se fortemente devido à crescente influência destas companhias na criação de novos mercados (BIGNETTI, 2002). O papel do trabalhador do conhecimento também se vê fortemente presente nestas redes de interação. Este profissional não é apenas aquele que possui informação e *know-how*, mas também o poder de indagar, de criar questões e dúvidas novas e buscar soluções originais para os mais diversos tipos de problemas (VASCONCELOS, 2001).

Os diversos agentes que compõem o todo estrutural da organização – agentes criativos, intérpretes, intermediários e de gestão – são aqueles que interagem suas ações com as disciplinas acima citadas (REZENDE, 2001). É imperativo que os gestores de conhecimento e de pessoas devam conscientizar-se da importância de integrar a inteligência organizacional com as inteligências individuais de seus agentes. Esta terceira esfera citada por ANTONACOPOULOU (2006) surge como uma união entre o grupo e o indivíduo. Os problemas referentes à lealdade, satisfação com o ambiente de trabalho e identidade tornam-se importantes quando do entendimento adequado da articulação desta terceira esfera, uma vez que a integração entre indivíduos e o grupo é fator decisivo para o sucesso da empresa.

A própria individualidade do gestor é respeitada, uma vez que, nos modelos de gestão de aprendizagem organizacional, este possui autonomia e, baseado em seu conhecimento e em sua intuição, pode tomar decisões importantes para alcançar a meta do

negócio (HANASHIRO e BATISTA, 2001). Os conhecimentos interno e externo, global e individual se casam para dar maior plasticidade às ações e decisões das organizações.

Desta forma, percebeu-se que nesta nova era, a gestão destas companhias extrapola a esfera dos Recursos Humanos, transformando-se em Gerência Estratégica de Recursos Humanos (FERRIS *et al.*, 1999).

Todas as abordagens realizadas nesta conclusão nos faz entender que os modelos de gestão mais tradicionais – taylorista e burocrático (CHANLAT, 2002 *apud* SOUZA, J., 2007) – estão sendo abandonados para dar lugar a modelos contemporâneos, como excelência/participativo citados por Souza, J., (2007), e que possuem características muito próximas dos modelos de gestão de pessoas *Agency*, *Community* e, principalmente, do Modelo Híbrido de Rousseau e Arthur (1999), onde o primeiro responde por atitudes em que os atores tomam suas decisões e agem de acordo com seus interesses, envolvendo projeção externa e autonomia (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999), o segundo responde por uma integração entre estes mesmos atores, havendo uma relação de interdependência (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999), e o Modelo Híbrido, por fim, mescla a essência do modelo *Agency* com a do modelo *Community* – trazendo como característica principal o reconhecimento, tanto da autonomia e da autoregulação dos agentes, quanto a compreensão da importância da cooperação e do suporte mútuo (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Esse modelo híbrido demonstrou ser o que melhor desenha as tendências de gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento, a considerar que o que ocorre não é simplesmente uma união do *agency* com o *community*, mas uma justaposição dos modelos, aliando harmoniosamente suas principais características.

Dessa forma, acreditamos ter respondido ao nosso problema de pesquisa: **“Como acontece a gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento?”**

Foi nesta direção - o Modelo Híbrido de Rousseau e Arthur (1999) - que este estudo de caso tomou rumo. A empresa escolhida (COMPOS) apresentou características indiscutíveis que a define como uma organização intensiva em conhecimento, e que trabalha norteadada pelo Modelo Híbrido de gestão de pessoas, de Rousseau e Arthur (1999).

A COMPOS – empresa de tecnologia que se configura como uma OIC – possui profissionais altamente especializados (trabalhadores de conhecimento de alto nível) que são geridos através de um modelo híbrido, ou seja, uma gestão descentralizada, onde os gerentes são incentivados à autonomia de decisão pela própria diretoria, além de apontar a criatividade como aspecto de grande importância nestas ações.

Os participantes da análise do caso foram gestores das áreas de Tecnologia, Desenvolvimento de Projetos e Comercial, além da diretoria.

O tratamento individualizado com os clientes foi comprovado nas pesquisas e acentua seu caráter de organização intensiva em conhecimento. Suas ações frente ao mercado são norteadas pela centralidade nas pessoas: empregados e clientes.

A COMPOS demonstra que adere naturalmente aquilo que os teóricos entendem por uma companhia que possui como valor central o conhecimento e as pessoas. Não só o cliente é tratado de modo diferenciado, mas os próprios trabalhadores de conhecimento que compõem seu quadro.

É neste sentido que a contextualização da COMPOS, enquanto uma organização intensiva em conhecimento, ajusta-se aos novos modelos de gestão.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa não tem a pretensão de ser completa e ausente de melhorias. Naturalmente, apresenta suas limitações, a começar pelo seu método de pesquisa estudo de caso simples – o que remete à necessidade dos devidos cuidados quanto à extrapolação dos seus resultados.

Sua principal contribuição, a compreensão do modelo de gestão de pessoas em uma organização intensiva em conhecimento, objetiva a identificação dos aspectos teóricos na realidade empírica, mas sem os anseios de ter seus resultados a todas as empresas intensivas em conhecimento, tornando a validade da sua pesquisa, apenas interna. Por outro lado, as conclusões permitem levantar novas questões e idéias sobre outros ambientes com características semelhantes, e apesar de suas limitações traz implicações aos temas abordados.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

Diante das fronteiras e implicações desta dissertação, surgem algumas sugestões para futuras pesquisas. A primeira, parte do entendimento de que este trabalho limitou-se a investigar o modelo de gestão de pessoas de uma organização intensiva em conhecimento. Novas pesquisas podem ser realizadas, a partir das idéias centrais aqui abordadas, porém não limitando-se a uma única organização pesquisada.

A segunda considera que a ferramenta de análise utilizada para identificar o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização, foi aplicada apenas aos gestores, enquanto que novas investigações podem ser realizadas, buscando entender a percepção por parte dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos e até confrontar os seus resultados.

Considerando que a dimensão de gestão de pessoas que foi trabalhada com a ferramenta de análise foi *retenção de talentos*, sugere-se que outras pesquisas possam ser realizadas utilizando outras dimensões que influenciam nos modelos de gestão de pessoas da organização, como comprometimento e satisfação, por exemplo.

Outra sugestão para futuras pesquisas seria a busca pelo entendimento de quão competitiva uma organização é ou deixa de ser, a considerar o seu modelo de gestão de pessoas e as implicações na competitividade, a partir das práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

Diante do exposto, espera-se que esta dissertação possa fornecer subsídios para novas pesquisas que promovam o aprofundamento e amadurecimento dos conceitos, das teorias e práticas sobre a temática apresentada; ampliar o conhecimento sobre as organizações intensivas em conhecimento e suas práticas e políticas de gestão de pessoas e, assim, contribuir para o avanço das teorias organizacionais e para o desenvolvimento empresarial e profissional.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 206-215.

ALVESSON, Mats. Social Identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. **Journal of management studies**, v. 37, n. 8, 2000, p. 1101-1123.

_____. Knowledge work: ambiguity, image and identity. **Human relations**, v. 54, n. 7, 2001, p. 863-886.

ANTONACOPOULOU, Elena P. **The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices**. v. 37, n. 4, 2006, p. 455-473. Disponível em <<http://mlq.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/4/455>>. Acesso em 15 de dezembro de 2006.

ANGELONI, M. Tereza; FERNANDES, C. Brito. A Aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC – **Anais da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2000.

ARAÚJO, JR., José Mário de. **Aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento: o caso da agência de comunicação Engenho Novo**. 2008, 130 f.

BASTOS, A. V. Bittencourt; GRANGEIRO, R. da Rocha. Modelo de gestão de pessoas agency-community. In. Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Bookman Artmed, 2008, p. 199-214.

BIGNETTI, Luiz Paulo. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, set./dez. 2002, p. 33-53.

BOFF, L. Henrique; ABEL Mara. Autodesenvolvimento e competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 70-86.

BRANDÃO, H. Pena; GUIMARÃES, T. Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, v.41, n.1, jan-mar. 2001, p. 8-15.

CANÇADO, V. L. et al. Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. In: **Anais do II EnEO**, Recife, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, p. 173-213.

DAVEL, Eduardo; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 3, 2004, p. 15-38.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996, p. 43-57.

FERRIS, Geral R. et al. Human Resources Management: Some new directions. **Journal of Management**, v.25, n.3, 1999, p. 385-415.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, v.35, n.3, 1995, p.20-29.

GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos A. Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades para as organizações. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.08, n.1, jan-mar. 2001, p. 47-59.

GOURLAY, Sthepen. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's Theory. **Journal of Management Studies**, v.43, n.7, nov. 2006, p. 1415-1436.

GRANGEIRO, R. da Rocha. **Modelo de gestão Agency-Community**: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores, 2006. 179 f.

GRESSLER, L. Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004, p. 164-175.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, v.2, 2001, p. 260-283.

HEIDEGGER, Martin. **Ensaio e conferências**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

HANASHIRO, D. M. Mori; BATISTA, M. Assis. O Executivo como gestor de educação e aprendizagem. **Revista Organização & Sociedade**, v.8, n.21, mai/ago 2001, p. 109-123.

HESSEN, Joahannes. **Teoria do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JAYARAM, J.; DROGE, C.; VICKERY, S.K. The impact of human resource management practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, n.18, 1999, p. 1-20.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. Estratégias de valor para a criação de conhecimento em organizações intensivas em conhecimento. **Revista Galega de Economia**, v.14, n.1-2, 2005, p. 1-19.

KARAMANOS, Anastasios G. Complexity, Identity and the Value of Knowledge-intensive Exchanges. **Journal of Management Studies**, v.40, n.7, nov. 2003, p. 1871-1890.

KILIMNIK, Z. Miranda; MOTTA, F. M. Vasconcelos. Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária? XXIV EnANPAD, Florianópolis, 2000. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=4099#>. Acesso em 23 de julho de 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, S. Chagas. **Manual de estilo acadêmico**: dissertações, monografias e teses. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2003, 145 p.

MACÊDO, Ivanildo I. de; et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARCONDES, R. C. et al. Novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **Revista de Administração Eletrônica da Fundação Getúlio Vargas**, v.5, n.1, Art. 4, jan./jun. 2006. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4262&Secao=Fórum&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>>. Acesso em 23 de julho de 2008.

MARCUSE, Herbert. **Razão e Revolução**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004, p. 15-35.

MATIELO, Luciani C. Capital intelectual e a gestão do conhecimento – valores incalculáveis de uma nova ordem social. **Anais do I Encontro de Graduandos em Administração e Ciências Contábeis**. São Paulo, 2002, p. 135-145.

McMAHAN, G. C.; BELL, M. P.; VIRICK, M. Strategic human resources management: employee involvement, diversity, and international issues. **Human Resource Management Review**, v.8, n.3, 1998, p. 193-214.

MELO, Valdênia S.; TIBÚRCIO, Maurício de A. Gestão do conhecimento tecnológico, inovação e *venture capital*: uma sinergia adequada para o desenvolvimento de PMEs de base tecnológica. **Revista Gestão e Tecnologia on line**, Minas Gerais, 2004.

MORESI, Eduardo A. Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ci. Inf., Brasília, v.30, n.2, mai/ago. 2001, p. 35-46. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em 24 de agosto de 2006.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, p. 69-120.

NADAI, F. Castro de; CALADO, L. Roberto. O Conhecimento como recurso estratégico: Caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: VIII Seminários de Administração da FEA-USP, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos do VIII Seminários de Administração da FEA-USP**. São Paulo: USP, 2005. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=391>. Acesso em: 9 de jul. 2008.

NERIS, J. Santos; LOIOLA, Elizabeth. Microprocessos de aprendizagem em organizações do Baixo Médio São Francisco. **Anais do XXX EnAnpad**. Salvador, 2006.

- NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n. 3, 2º. Sem.1996.
- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo, Campus, 1997.
- _____.The New New Product Development Game, **Harvard Business Review**, jan-fev/1986.
- PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004, 206 f.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Trajectos, Lisboa: Gradiva, 1998.
- RÉGIS, H.; DIAS, S. M. R. C; MELO, P. T. N. B. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of technology management & innovation**. 2006, v.1, issue 5.
- REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de pesquisas em Administração**. São Paulo, v.08, n.1, jan/mar. 2001, p. 11-21.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 4. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROUSSEAU, Denise M.; ARTHUR, Michael B. The Boundaryless human resource function: building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**. v.27, n.4, set. 1999, p. 7-18.
- SANT'ANNA; A. de S.; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração Eletrônica da Fundação Getúlio Vargas**, v.4, n.1, Art. 1, jan./jul. 2005. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em 09 de dezembro de 2006.
- SEIFFERT, Peter Quadros. **Modelos de Gestão Humana para empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na EMBRAER S.A.**, 2002, p. 19-30, 375 f.
- SILVA, Anielson Barbosa. Proposta de um Perfil de Administrador para a Era da Informação e do Conhecimento - **XXIV EnANPAD**, Florianópolis, 2000, p. 10-12.
- SOUZA, J. Janissek de. **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. 2007, 279 f.
- SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.39, n.1, 2005, p. 43-67.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Eletrônica da Fundação Getúlio Vargas**, v.3, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>> Acesso em 21 de outubro de 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p3-47.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-75.

_____. The knowledge company: strategy formulation in knowledge-intensive industries. **International Review of Strategic Management**, v.3, abr. 1999. Disponível em <<http://www.libroscope.org/doc/KnowledgeStrategy.htm>>. Acesso em 10 de maio 2008.

_____. O valor do intangível. HSM Management. **Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo – SP: ano 4, n.22, set/out/2000, p.66-69.

SWART, Juani; KINNIE, Nicholas. **Sharing** knowledge in knowledge-intensive firms. **Human Resource Management Journal**, v.13, n.2, 2003, p. 60-75.

TACLA, C. Luiz; FIGUEIREDO, P. Negreiros. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, jul./set. 2003, p. 101-126.

TELLES, M. Mesquita; TEIXEIRA, Francisco. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. **Revista Organização e sociedade**, v.9, n.25, set./dez, 2002, p. 127-141.

THOMPSON, P.; WARHURST, C.; CALLAGHAN, G. Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services. **Journal of Management Studies**, v.38, n.7, nov. 2001, p. 923-942.

TSOUKAS, Haridimos; VLADIMIROU, Efi. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v.38, n.7, nov. 2001, p. 973-993.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, v.48, n.4, out-dez. 2001, p. 98-102.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações Filosóficas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO MESTRANDO	139
APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	140
APÊNDICE C – PROTOCOLO DA ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO	142
APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE CONFIDENCIALIDADE	144
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	145

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO MESTRANDO

À COMPOS

Ilmo Sr.

Luiz Schinitman
Diretor

Prezado Senhor,

Temos a satisfação de apresentar-lhe o Sr. Júlio César Calabrese, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração - MPA, do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, que está fazendo uma pesquisa sobre “GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO”, cujos resultados serão sistematizados e apresentados em um trabalho acadêmico, em formato de dissertação, requisito essencial para obtenção do grau de Mestre no MPA.

Assim sendo, solicitamos a sua atenção no sentido de permitir ao Sr. Júlio César Calabrese, o acesso às informações necessárias para realização da pesquisa, no que se refere à empresa dirigida por V. Sa., seja mediante a realização de entrevistas e/ou o acesso a documentos.

Ressaltamos que as informações colhidas terão finalidades acadêmicas e o trabalho, depois de concluído, estará à disposição da empresa estudada.

Atenciosamente,

Prof. Sandro Cabral
Coordenador do MPA

APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

À COMPOS

Prezados Diretores,

Sou Júlio César Calabrese e estou estudando gestão de pessoas no curso de mestrado profissional na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, e atualmente tratando da revisão de literatura sobre esse assunto.

Como gostaria de estudar o contexto específico da gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento, e como a COMPOS apresenta características relacionadas a esse contexto, acreditamos ser um rico ambiente para nos aprofundar empiricamente nesse assunto.

Dessa forma, gostaria de saber se eu teria o consentimento para realizar a minha pesquisa nessa Empresa no mês de novembro.

Segue em anexo breve resumo acerca do trabalho em andamento. Se for necessário, posso detalhar o meu projeto de pesquisa e plano do trabalho empírico, visando, assim, maiores esclarecimentos. No aguardo de sua resposta, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Júlio César Calabrese
Mestrando UFBA

Pesquisador:

Júlio César Calabrese

Mestrando na Universidade Federal da Bahia

julio.c@ig.com.br

Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga as características da gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento. Pretende-se que ela traga avanços para teoria organizacional, explorando de forma mais profunda a dinâmica das organizações que têm o conhecimento como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre as características da gestão de pessoas e formação profissional nas organizações.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Características gerais da empresa;
- Gestão de pessoas nos setores de Projeto, Desenvolvimento e Comercial;
- Formação dos profissionais envolvidos.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DA ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO

Protocolo para Entrevista Semiestruturada e Questionário
Apresentação
Apresentação - Contextualizar a entrevista; - Permissão para escrever e gravar a entrevista; - Confidencialidade: assegurar a confiabilidade da entrevista.
Perfil da empresa
Pontos de Referência <ol style="list-style-type: none">1. - Quando começou a funcionar?2. - Quais os principais serviços?3. - Quais serviços eram oferecidos, inicialmente?4. - Principais mercados em que atua?5. - Por que a decisão de mudar os serviços oferecidos inicialmente?6. - Quais os principais concorrentes?7. - Como está estruturada organizacionalmente?8. - Quantos funcionários há na empresa?

Primeira Parte: entrevista semiestruturada
Caracterização das Organizações Intensivas em Conhecimento
Dimensão Liderança <ol style="list-style-type: none">1. Como as decisões são tomadas na organização?2. Qual a contribuição dos líderes para a articulação das estratégias da empresa?
Dimensão Tecnologia <ol style="list-style-type: none">3. De que forma o uso das tecnologias de informação e comunicação influenciam no desenvolvimento do seu trabalho?
Dimensão Configuração Organizacional <ol style="list-style-type: none">4. Como se dão as relações entre os profissionais do mesmo nível hierárquico?5. Você dá opinião no trabalho de outros colegas? E do seu superior?6. A COMPOS desenvolve parceiras estratégicas com outras organizações ou profissionais? Como elas ocorrem e por que?
Dimensão Novas Relações Profissionais <ol style="list-style-type: none">7. Você se considera generalista ou especialista?8. Você considera ter autonomia para desenvolver plenamente seu trabalho? Por que?9. Para você, o que faria um profissional aceitar uma proposta para sair da COMPOS?10. É possível falar em “família COMPOS”? Quais motivos?11. Que sacrifícios você faz ou faria pela empresa para alcançar os objetivos organizacionais?12. Você identifica colegas (ou em você) poder de liderança informal? Quais os motivos que lhe levam pensar isso?13. Qual a principal fonte de conflitos na organização, a seu ver?14. Comumente, quais são os efeitos relacionados aos conflitos existentes na COMPOS?

Segunda Parte: questionário – escala *agency-community*

Caracterização das Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas

Como devem ser as relações entre trabalhadores e organizações? Em que medida estas relações estão presentes na organização em que você trabalha?

Avalie, com base na escala abaixo, cada um dos itens que descrevem formas de relação entre organizações e trabalhadores. Na coluna, ao lado de cada item, indique o nível em que você considera que essa característica está presente na organização em que você trabalha atualmente, utilizando a seguinte escala:

1- Discordo plenamente		5- Concordo levemente
2- Discordo muito	4- Não discordo, nem concordo	6- Concordo muito
3- Discordo levemente		7- Concordo plenamente

1. Estimular a cooperação entre os trabalhadores.	
2. Recompensar diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual.	
3. Preocupar-se com o trabalhador em todas as dimensões.	
4. Priorizar as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho.	
5. Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira.	
6. Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	
7. Considerar que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante.	
8. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização	
9. Recompensar o trabalhador a partir do desempenho coletivo.	
10. Considerar natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses.	
11. Fortalecer o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.	
12. Oferecer alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho.	
13. Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador.	
14. Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho.	
15. Valorizar o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio.	
16. Preocupar-se em manter os seus colaboradores.	
17. Deixar para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade.	
18. Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional.	
19. Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato.	
20. Estimular a criação de redes interpessoais no seu interior.	
21. Criar mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização.	
22. Estimular algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores.	
23. Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.	
24. Recompensar diferencialmente os trabalhadores que sejam mais empreendedores.	
25. Estimular o suporte mútuo entre os trabalhadores.	
26. Incentivar que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho.	
27. Reconhecer que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais.	
28. Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros.	
29. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas.	
30. Nos processos de seleção, valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais.	
31. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho.	
32. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores.	
33. Estimular o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo.	
34. Oferecer aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização.	

Agradecimento pela Entrevista

- Agradecimento da entrevista;

- Solicitar à pessoa entrevistada uma futura entrevista (caso necessário);

- Lembrar que a entrevista é de caráter confidencial.

APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE CONFIDENCIALIDADE

Formulário do Caráter Confidencial da Pesquisa

Pesquisador:

Júlio César Calabrese julio.c@ig.com.br

Mestrando na Universidade Federal da Bahia

Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga as características da gestão de pessoas nas organizações intensivas em conhecimento. Pretende-se que ela traga avanços para teoria organizacional, explorando de forma mais profunda a dinâmica das organizações que têm o conhecimento como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre as características da gestão de pessoas e formação profissional nas organizações.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Características gerais da empresa;
- Gestão de pessoas nos setores de Projeto, Desenvolvimento e Comercial;
- Formação dos profissionais envolvidos.

Condições de engajamento

Eu, Júlio César Calabrese, mestrando pela Universidade Federal da Bahia, realizando etapa de campo na COMPOS, formalmente, comprometo-me à:

- Assegurar a proteção e a segurança dos dados coletados junto aos entrevistados e conservar os registros em um local seguro;
- Não discutir os resultados confidenciais da investigação obtidos junto aos entrevistados;
- Não utilizar os dados coletados para outras finalidades diferentes daquelas ligadas ao propósito inicial da pesquisa;
- Não utilizar, de forma nenhuma, qualquer dado ou informação que o entrevistado solicitar explicitamente a exclusão; e
- Tomar as medidas cabíveis para proteger a identidade dos entrevistados e prevenir a identificação acidental tanto dentro do tratamento e análise dos dados quanto na difusão dos resultados da pesquisa.

Júlio César Calabrese

Data: ___/___/___

APÊNDICE E - PROTOCOLO DA OBSERVAÇÃO

Protocolo para Observação Semiestruturada
O QUE E ONDE OBSERVAR?
Ambiente físico Recepção Salas de trabalho Salas de reunião Sala da diretoria Integração entre ambientes físicos Condições de trabalho Lay-out do ambiente profissional Organização do trabalho
Ambientes sócio-interacionais
Interação entre os funcionários. Conversas informais no corredor e copa. Discussões no desenvolvimento dos trabalhos
Mensagens Não-verbais
Apreensão durante a visita. Atitude durante o trabalho. Apreensão durante a entrevista. Receptividade e abertura para compartilhar o conhecimento durante a entrevista