

# Novos paradigmas da gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações

NO DEALBAR DA SEGUNDA DÉCADA DO SÉCULO XXI, o mundo enfrenta um conjunto de desafios sem precedentes na história da humanidade: esgotamento dos recursos alimentares e energéticos, alterações climáticas, destruição dos habitats, sobrepopulação, urbanização e envelhecimento global, alterações profundas na ordem política e económica mundial.

Estes fenómenos conjugam-se para provocar profundas alterações em todos os aspetos das nossas vidas: na forma como nos relacionamos com os nossos familiares, colegas e amigos, na forma como nos deslocamos e como comunicamos, na forma como consumimos e nos alimentamos, na forma como trabalhamos e descansamos.

Esta dinâmica de mudança transforma inevitavelmente as organizações enquanto agentes económicos e instituições sociais, afetando de forma significativa os fatores – missão, produtos, intervenientes, recursos, cultura – que definem e condicionam a sua atividade. Estas transformações estão também a exigir respostas inovadoras na forma como as organizações gerem o seu capital humano – os seus trabalhadores e o conhecimento por eles detido e aplicado no exercício da sua atividade.

Para compreender o sentido e o alcance destas respostas é necessário identificar os fenómenos que mais diretamente impactam a realidade organizacional e as suas políticas e práticas de gestão do capital humano.

## O predomínio do conhecimento como fator de produção

A segunda metade do século XX assistiu ao nascimento dos *knowledge workers*, ou “trabalhadores do conhecimento”: trabalhadores cuja atividade exige a aplicação de conhecimentos especializados adquiridos por meio de uma educação formal prolongada. Tem existido desde sempre uma elite intelectual dedicada a atividades saber-intensivas – médicos, professores, cientistas, juristas – mas a massificação de uma classe laboral

com aquelas características teve início apenas após a Segunda Guerra Mundial, e nas próximas duas décadas ela tornar-se-á certamente o grupo profissional mais numeroso.

O conhecimento é hoje o fator de produção mais importante e mais escasso, e as suas propriedades determinam as características das chamadas “sociedade do conhecimento” e “economia do conhecimento”.

O conhecimento torna-se rapidamente obsoleto: esta “perecibilidade” obriga a uma formação permanente, ao longo da vida, em complemento da formação inicial. A distinção entre “estudo” e “trabalho” como duas etapas da vida sucessivas e estanques tenderá a desaparecer nas próximas décadas.

O conhecimento é facilmente transmissível: ao contrário dos stocks de matérias-primas, das instalações e das máquinas, é difícil confiná-lo num lugar: no final do dia de trabalho, sai pela porta da organização com o trabalhador que o detém. As tentativas para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, para o codificar e descrever de forma a autonomizá-lo do indivíduo que o detém esbarram sempre em dificuldades intransponíveis de interpretação e de contextualização. Além disso, a sua natureza imaterial permite a sua rápida difusão à distância, hoje imensamente facilitada pela existência de redes globais.

## A globalização

A globalização fez surgir um mercado global de trabalho, em que o talento compete entre si à escala planetária. Este mercado é potenciado pela escassez que começa a fazer-se sentir em consequência do envelhecimento demográfico e do desalinhamento entre o *output* dos sistemas educativos e as necessidades da economia, e revela-se especialmente dinâmico nos dois extremos do espectro de qualificações – os trabalhadores menos qualificados por um lado, e os técnicos altamente especializados e os quadros diretivos de topo por outro – alimentando quer a imigração de trabalhadores pouco qualificados para as eco-

nomias mais desenvolvidas, quer o fenómeno mais recente da “fuga de cérebros”.

A esta mobilidade internacional de “ciclo longo” há que acrescentar as carreiras internacionais compostas por expatriações de maior ou menor duração, bem como todo o tipo de viagens de negócios, e ainda o que se poderá designar por “mobilidade virtual”, isto é, o contacto regular com trabalhadores de outros países e culturas sem necessidade de deslocação física, potenciado pelo domínio do “trabalho do conhecimento” e suportado pelas novas TIC.

Todos estes tipos de mobilidade estão a fazer emergir um ambiente de trabalho caracterizado por um alargamento brutal das redes de relações e uma exposição intercultural sem precedentes – que paradoxalmente tem sido acompanhado pela adoção acrítica de uma cultura organizacional e de um modelo de gestão de matriz anglo-saxónica, cujas características não raras vezes se revelam desajustadas às culturas nacionais em presença.

## O envelhecimento global

O envelhecimento global é o que se apresenta com um maior grau de certeza, pois todos os desenvolvimentos que vão determinar a evolução da população mundial nas próximas duas ou três décadas já ocorreram e são conhecidos.

Este problema não é exclusivo dos países ditos desenvolvidos. Trata-se de um processo global, que embora tenha começado mais cedo naqueles, já em marcha nas economias emergentes onde de resto vai desenrolar-se com muito maior rapidez.

Na China, o índice de fertilidade já só é de 1,79 – bastante inferior aos 2,1 do limiar de substituição; aliás, só se mantém acima daquele valor em algumas províncias do interior, pois nas províncias mais desenvolvidas do litoral já não ultrapassa 1,5. Na Índia, o nível de fertilidade nacional ainda é de 2,81; contudo, a fertilidade já caiu abaixo do limiar de substituição num conjunto de estados com uma população combinada superior a 200 milhões de pessoas.

Uma população em rápido envelhecimento e uma força de trabalho cada vez mais escassa levam a um aumento do rácio de dependência. Prevê-se que na Europa a população ativa (15-64 anos) se reduza em 20,8 milhões de indivíduos entre 2005 e 2030, e a pro-

porção de dependentes idosos aumente de 1 por cada 4,2 para 1 por cada 2,4 ativos entre 2000 e 2030.

A imigração a partir de países com uma demografia ainda pujante tem vindo assim a intensificar-se, e a presença de elevados números de trabalhadores imigrantes nas sociedades mais ricas será uma constante nas próximas décadas.

Estes fluxos transnacionais, embora necessários, não serão suficientes para manter a população ativa em níveis capazes de assegurar algum crescimento económico. Em alguns países, é tal a escala do problema que a proporção de imigrantes em relação à população autóctone levaria a uma inevitável reação xenófoba por parte destas últimas. Por outro lado, os excedentes demográficos nos países de origem tenderão a reduzir-se, em consequência do seu próprio envelhecimento e desenvolvimento económico.

Parece pois inevitável o aumento da idade da reforma, que, apesar de impopular (sobretudo entre os trabalhadores mais velhos!), é uma medida inevitável e justificada, uma vez que a “longevidade saudável” tem vindo a aumentar continuamente.

## A evolução tecnológica

Os meios de comunicação à distância nascidos do rápido desenvolvimento das TIC e da ubiquidade global da internet – desde o correio eletrónico ao *instant messaging*, da videoconferência aos serviços de banda larga, dos *sites* de pesquisa às redes sociais – estão na base de uma das maiores revoluções na forma como as organizações se estruturam e funcionam.

As TIC permitem que as organizações se liberem das suas barreiras físicas e ganhem acesso a reservas de talento que de outra forma dificilmente conseguiriam mobilizar, como especialistas baseados em locais distantes e jovens mães ou idosos que preferem trabalhar a partir de casa. São ainda mais importantes as possibilidades abertas pelo abatimento das próprias barreiras mentais, que permitem explorar um capital humano situado muito para além da sua força de trabalho “convencional”: as “organizações abertas”, a “*open innovation*”, as “*x-teams*”, a “co-criação”, o “*crowdsourcing*” são algumas das *buzzwords* presentemente na moda que designam esta capacidade inédita de envolver clientes, for-

necedores, *stakeholders* em geral e mesmo simples simpatizantes, nos processos de inovação, desenvolvimento e produção.

As organizações do futuro serão assim estruturas cada vez mais abertas e difusas, constituídas por várias coroas concêntricas em que se movimentam “produtores” ligados à organização por vários tipos de vínculos e de modalidades de envolvimento: trabalhadores a tempo inteiro e em regime de exclusividade, temporários, reformados, prestadores de serviços, trabalhadores de organizações fornecedoras e subcontratadas, clientes, consultores, etc. Estes vários tipos de “produtores” podem movimentar-se entre umas coroas e outras à medida que o seu envolvimento se intensifica ou se atenua, e na maioria dos casos as suas contribuições não exigem a sua presença física continuada.

“**Nas novas organizações do século XXI, o valor passou a residir no conhecimento, e o conhecimento cria tanto mais riqueza quanto mais é partilhado.**”

Os retornos decrescentes da “curva de experiência” típica das organizações tradicionais estão a ser substituídos pelos ganhos crescentes da “curva de colaboração” própria das redes abertas (Hagel e Brown, 2010): em vez de tender para um limite à medida que a experiência “interna” se vai acumulando, o valor criado tende a crescer sempre que novos membros se juntam à rede e contribuem com a sua experiência e as suas ideias.

Nas novas organizações do século XXI, o valor passou a residir no conhecimento, e o conhecimento cria tanto mais riqueza quanto mais é partilhado; a “proteção” desse conhecimento, numa lógica de acumulação e de sigilo, resulta invariavelmente na sua degradação. É o fluxo de conhecimento, e não o seu “stock”, que está na origem da criação de valor.

Esta nova lógica representa uma total revolução na cultura de muitas organizações, e o fim do equívoco de que o poder resulta do acesso privilegiado à informação. Uma característica sintomática das organizações bem-sucedidas será o fato de as suas hierar-

quias estarem relativamente mal informadas, já que nunca poderão ambicionar dominar todos os fluxos de informação que atravessam a organização.

### **A ascensão socioprofissional da mulher**

A entrada das mulheres no mercado formal de trabalho assume uma dimensão massiva na segunda metade do século XX, em consequência da terciarização da economia e do declínio do emprego no setor secundário. De um modo geral, o crescimento da participação feminina na economia traduz-se na melhoria do estatuto social e familiar da mulher e está associado à aquisição de direitos civis e políticos, à melhoria do acesso à educação, e ao aumento das suas qualificações. Cerca de dois terços dos novos empregos criados nas últimas décadas em todo o mundo são preenchidos por mulheres, que acumulam um poder de compra crescente – estimando-se que sejam já responsáveis por cerca de 80% de todas as decisões de compra – e têm maior sucesso escolar que os homens.

Contudo, na União Europeia (UE-27), um estudo realizado em 2009 sobre a composição dos órgãos executivos de topo de uma amostra de 599 empresas representativas das maiores empresas cotadas dos vários países revelou que só 3% dos presidentes e 11% dos membros dos conselhos de administração ou equivalentes eram do sexo feminino.

A situação é semelhante no que respeita ao exercício de atividades políticas.

### **A alteração do contrato psicológico**

Na segunda metade do século XX, este contrato psicológico – ou seja, as crenças, as perceções, as expectativas e as obrigações informais recíprocas entre o trabalhador e a organização que o emprega – evoluiu no sentido de um conjunto de garantias mútuas visando assegurar a paz e a estabilidade laboral: em troca da promessa de segurança e estabilidade do emprego, de tratamento equitativo e de proteção social, os trabalhadores comprometiam-se a manter-se razoavelmente dóceis, a permanecer leais e fiéis à organização, a aceitar a separação entre a sua vida profissional e a sua vida privada, e

a alienarem ao empregador a gestão da sua carreira.

Este acordo tácito está presentemente sujeito a tensões insuportáveis, e já deixou mesmo de fazer qualquer sentido para as gerações que mais recentemente entraram na vida ativa.

A responsabilidade cabe em primeiro lugar às próprias organizações, cujo comportamento nas últimas duas ou três décadas – *lay-offs*, *downsizings*, reformas antecipadas, redução da proteção social, aumento da precariedade... – configura uma denúncia unilateral dos termos deste acordo. É certo que muitas destas medidas eram inevitáveis no quadro de uma economia global cada vez mais competitiva, e que provavelmente resultaram na salvaguarda de muitos empregos. Mas não deixam de ser encaradas pelos trabalhadores como uma quebra de compromisso que não teve origem em nenhum comportamento repreensível por parte destes últimos.

Tudo isto conduz à emergência de um novo tipo de contrato psicológico, em que a lealdade à organização já não é determinada pela promessa de estabilidade e segurança, mas condicionada por expectativas de desenvolvimento, de empregabilidade e realização profissional.

### **A erosão das formas tradicionais de autoridade**

Na sua forma tradicional, a autoridade é legitimada pelo estatuto, e não necessariamente pela competência. Esta forma de autoridade ainda hoje perdura em inúmeras organizações – em particular nas organizações familiares de menor dimensão onde impera a personalidade do patriarca, e mesmo em grandes organizações fortemente marcadas pelo carisma do seu fundador – mas é, por toda a parte, cada vez mais posta em causa pela convergência de múltiplos desenvolvimentos verificados na economia e na sociedade.

Nas organizações conhecimento-intensivas, a hierarquia assenta na competência demonstrada, pois o trabalhador do conhecimento tem uma extrema dificuldade em aceitar outra fonte de autoridade que não seja o próprio conhecimento. Esta hierarquia é também eminentemente plástica: em função do problema enfrentado, a autoridade transita para aquele ou aqueles cuja com-

petência os coloca em melhores condições de liderar.

A arquitetura aberta destas organizações, a sua dispersão geográfica e diversidade cultural, e a natureza informal do relacionamento de muitos dos intervenientes na produção do conhecimento – prestadores de serviços, membros de comunidades de prática, e mesmo clientes – torna extremamente difícil a projeção da autoridade pelos meios convencionais de coerção e punição.

Todos estes processos têm sido potenciados pela crescente ubiquidade do modelo de gestão anglo-saxónico, que encoraja um tipo de relacionamento mais aberto e informal entre superiores e subordinados. Este modelo, porém, provém de uma matriz cultural igualitária e apreciadora da responsabilidade individual, e encontra dificuldades de implantação em culturas mais coletivistas e de maior “distância de poder” (Hofstede, 1991). ■

\* Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

### **Referências bibliográficas**

- Almeida, S. J. (2010). “Igualdade entre mulheres e homens está longe: diferença salarial subiu para 9,2 por cento”. *Público*, 4 de abril.
- Barreto, A. (2002). *Mudança social em Portugal, 1960/2000*, WP 6-02. Lisboa: Universidade de Lisboa - Instituto de Ciências Sociais. Disponível em <http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/wp2002/WPG-2002.pdf>
- Drucker, P. F. (2001). “The new workforce: knowledge workers are the new capitalists”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “The next society”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “The way ahead”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Drucker, P. F. (2001). “Will the corporation survive?”. *The Economist*, 1 de novembro.
- Evans, P, Pucik, V., e Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge - Frameworks for Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hagel III, J. e Brown, J. S. (2008). “From Push To Pull: Emerging Models For Mobilizing Resources”. *Journal of Service Science*, Volume 1, Number 1: 93-110
- Hagel III, J. e Brown, J. S. (2010). “Six Fundamental Shifts in the Way We Work”. Harvard Business Review Blogs. Disponível em <http://blogs.hbr.org/bigshift/2010/08/six-fundamental-shifts-in-the.html>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York, NY: McGrawHill.
- Lesthaeghe, R. (2010). *The Unfolding Story of the Second Demographic Transition*. Conference on Fertility in the History of the 20th Century – Trends, Theories, Public Discourses, and Policies. Berlin: Akademie Leopoldina & Berlin-Brandenburgische Akademie, 21-23 janeiro. Disponível em [http://sdt.psc.isr.umich.edu/pubs/presentations/Unfolding\\_2010.pdf](http://sdt.psc.isr.umich.edu/pubs/presentations/Unfolding_2010.pdf)
- Toffler, A. (1980). *A Terceira Vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.

Este texto está publicado, na íntegra, na revista *JANUS. NET, e-Journal of International Relations*, Vol. 2, n.º 1 (Primavera 2011). Disponível em: [http://observare.ual.pt/janus.net/pt\\_vol2\\_n1\\_art7](http://observare.ual.pt/janus.net/pt_vol2_n1_art7)