



## Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.1, p.37-50, janeiro/abril, 2010**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929  
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

### **Carreiras sem Fronteiras e as Necessidades de Conhecimento da Organização: Desafios em Busca de Solução**

*Joaquim Rubens Fontes Filho<sup>1</sup>*

*Marco Aurélio Sá Ribeiro<sup>2</sup>*

---

Artigo recebido em 03/02/2010. Aceito em 22/04/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professor da EBAPE/FGV. Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º. andar - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: [joaquim.rubens@fgv.br](mailto:joaquim.rubens@fgv.br).

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Rio de Janeiro e do IBMEC/Rio. E-mail: [marco@atividade.com.br](mailto:marco@atividade.com.br).

## Carreiras Sem Fronteiras e as Necessidades de Conhecimento da Organização: Desafios em Busca de Solução

O artigo aborda o desafio de gerenciar o conhecimento dentro das organizações em um contexto de carreiras sem fronteiras e instabilidade no mercado de trabalho, onde as relações entre empresa e colaborador não apresentam mais o caráter de permanência e de ligação que outrora possuíam. São expostos os motivos pelos quais as empresas devem colocar essa discussão em sua agenda estratégica, bem como sugestões sobre como podem fazê-lo.

**Palavras-chave:** carreiras sem fronteiras; gestão de competências; gestão do conhecimento.

**Keywords:** boundaryless careers; competence management; knowledge management

### Boundaryless Careers and the Knowledge Needs of Organizations: Challenges in Search of Solutions

The article discusses the challenge of knowledge management within organizations in a context of boundaryless careers and labor market instability, where relations between organizations and its employees no longer have the character of permanence and connection they once had. Reasons why organizations should address this discussion in their strategic agendas are presented as well as suggestions on how they can manage it.

## 1 . Introdução

A acirrada competitividade entre as empresas – consequência da conjunção de fenômenos como globalização dos mercados, intensificação do fluxo internacional de capitais, sofisticação dos sistemas logísticos, introdução de novas tecnologias de comunicação – não pode ser compreendida como mais um modismo em administração ou um conjunto de palavras de efeito (ou *buzzwords*), algo distante do cotidiano dos gestores. É, certamente, um desafio significativo à capacidade de operar em ambientes turbulentos, complexos e incertos, dado que os efeitos da nova lógica competitiva permeiam os sistemas administrativos e modificam o jogo de forças entre os *stakeholders*, aumentando, pela redução de assimetrias informacionais, o poder de barganha dos clientes e orientando a pressão dos acionistas por resultados positivos no curto prazo. Este novo contexto, ao mesmo tempo, exige das organizações aumentos radicais de eficiência, tanto nos processos produtivos como também na gestão de pessoas, em uma corrida pelo aumento da produtividade.

No ambiente de trabalho, a velocidade da introdução de novas tecnologias e processos aumenta significativamente as exigências por profissionais mais capacitados e capazes de lidar com a mudança. Pressionadas pela competição, as empresas exigem de seus funcionários, por extensão, maior dedicação, conhecimento e geração de resultados, mas oferecem, em troca, menor segurança de emprego, uma vez que sua própria continuidade mostra-se permanentemente ameaçada ante a intensidade da concorrência global.

Diante da rapidez da introdução de novas tecnologias e configurações espaciais, o mercado de trabalho nem sempre consegue oferecer profissionais preparados para atender à execução dos projetos, obrigando às empresas a adotarem políticas abrangentes

de capacitação ou terceirização. Naturalmente que essa dinâmica altera as bases das expectativas dos proprietários ou investidores, exigindo resultados cada vez mais rápidos também. Não é possível aguardar anos pelos frutos de um projeto ou ação: o mercado espera resultados no curto prazo e os executivos são avaliados segundo este padrão. Isso gera maiores pressões sobre a preparação dos funcionários e as organizações já não podem investir anos antes de começar a obter resultados na área de pessoal.

Como esperado, multiplicam-se também as soluções às empresas para treinar e desenvolver o seu pessoal. Recursos como universidades corporativas, ensino à distância potencializado pelas ferramentas *on-line*, disponibilizadas pela internet ou pela intranet, bem como a multiplicação de empresas especializadas em treinamento, têm ampliado as opções de formação, seja no desenvolvimento e fortalecimento das capacidades de gestão, seja no treinamento de habilidades específicas.

Entretanto, essas pressões por redução de custos, resultados no curto prazo, e instabilidade nas relações de trabalho estabelecem novas referências nos termos dos contratos psicológicos entre empregados e empresas. Diminui a estabilidade do trabalhador e aumentam as exigências de retorno em curto prazo sobre o seu trabalho. A noção de carreira como desenvolvimento conjunto de indivíduo e organização fica prejudicada, com reflexos no comprometimento do funcionário, que passa a ficar mais atento às possibilidades oferecidas por outras organizações no mercado.

Ao trabalhador, diante da insegurança nessa relação, resta assumir mais fortemente a responsabilidade por gerir, de forma individual, sua carreira, reorientando-a segundo seus próprios objetivos, independentemente de uma organização específica. O conceito de carreira passa a significar “administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais” (MOTTA, 2006, p.12). A relação de trabalho vai se transformando em algo cada vez mais pontual ou transacional, quando a cada transação são reavaliadas, por ambas as partes, os termos do contrato tácito que rege a relação, frente a opções alternativas no mercado.

Esta carreira individual reflete a diminuição da responsabilidade da empresa com a trajetória e o futuro dos seus colaboradores, e a reação, por parte destes, de menor comprometimento com a empresa, preocupando-se mais com o desenvolvimento de suas habilidades, conhecimentos, capital social e oportunidades. Não significa menor profissionalismo, mas um reconhecimento que sua relação com a empresa pode não mais ser duradoura, e deve assumir suas responsabilidades com sua empregabilidade e seus projetos de vida.

Neste contexto, por que um empregado iria se motivar a se especializar em dado processo, específico de uma empresa, se reconhece a fragilidade de seu vínculo profissional? Se, para além do discurso de “colaboradores”, vigora uma filosofia baseada em relações transacionais, o que justifica ao grupo de empregados direcionar seu melhor esforço a práticas que não lhe permitam incrementar o seu valor individual?

A originalidade do conhecimento possuído por uma firma tem um papel importante em sua habilidade para competir (CONNOR; PRAHALAD, 1996; ZANDER; KOGUT, 1995). O desafio existente dentro das organizações é como gerenciar este conhecimento, de forma que seja criada vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WERNEFELT, 1984).

Como administrar a geração e transmissão de conhecimento dentro da organização nesse contexto? A gestão do conhecimento envolve o comprometimento dos seus atores na sua aquisição e disseminação. O conhecimento é indissociável das pessoas. O que fazer quando os colaboradores têm diminuída a sua motivação em aprender e disseminar os saberes necessários para a maior produtividade da organização, transformando esse conhecimento em um recurso competitivo institucionalizado?

Essa linha de raciocínio nos leva à seguinte questão: de que forma a nova dinâmica introduzida pelas carreiras sem fronteiras afeta as necessidades de conhecimento da organização?

O artigo será dividido em seis seções: na próxima seção serão discutidos os efeitos deste processo de reestruturação produtiva sobre o contrato psicológico empresa/trabalhador. Na seqüência, examinamos as novas dimensões das carreiras sem fronteiras, analisando as oportunidades e ameaças que trazem às organizações atuais. A quarta seção levanta as questões estratégicas e conseqüências dessas mudanças sobre o estoque e a capacidade de geração de conhecimento da organização, analisando as opções à manutenção e aquisição do conhecimento crítico ao negócio. A quinta alinha propostas e desafios dos processos de Treinamento e Desenvolvimento. A conclusão recupera o problema inicial e apresenta uma síntese das análises.

## 2. O Novo Contrato Psicológico

A redução dos níveis hierárquicos, promovida amplamente desde a década de 90 para reduzir custos e incorporar as novas tecnologias de informação e relacionamento com o cliente trouxe benefícios às empresas, mas dificuldades aos administradores dos níveis intermediários. A amplitude de comando aumentou e com elas as responsabilidades e exigências. Diminuem os postos da média administração e, com eles, as possibilidades de carreira organizacional: são menos espaços de promoção na hierarquia da organização, que passam a ser disputados por muito mais pessoas cada vez mais competentes e preparadas.

As empresas reduzem quadros, mudam instalações para regiões de menor tributação e terceirizam. Os empregados com mais idade são substituídos por mais novos, rompendo não apenas os vínculos com os que saem, mas indicando aos que ficam as novas regras do jogo. Não se considera mais o histórico do trabalhador na organização e sim o seu potencial de contribuições no futuro. (MOTTA,2006; SENNETT, 2006).

A escalada hierárquica se torna mais estreita. A morte na carreira organizacional chega aos 40 anos, para aqueles que ainda não chegaram às posições de direção (COHEN, 2001) ou, em alguns casos, pode chegar mesmo aos 35: a Ericsson sueca ofereceu planos de demissão incentivada a seus trabalhadores na faixa de 35 a 50 anos, com o objetivo de abrir espaço para trabalhadores mais novos (ERICSSON,2006)

No mercado de controle corporativo, vendas, fusões ou mesmo falências passam a se suceder em um ritmo cada vez mais intenso. As práticas de governança corporativa convergem para o modelo anglo-saxão, caracterizadas pelo melhor acesso aos mercados de capitais, porém com características de volatilidade e orientação para o curto-prazo. (BERTERO,2000). Ao investidor é facultado retirar seus recursos via mercado de capitais toda vez que estiver insatisfeito com a gestão da organização. Ao gestor resta administrar o curto prazo, reduzindo os seus compromissos com o longo prazo, a cargo de seus

sucessores. Isso o induz a realizar a chamada gestão pelo denominador (HAMEL; PRAHALAD, 1995), uma vez que cortar custos - particularmente com empregados - tem efeitos mais rápidos sobre a produtividade e lucratividade imediata, exigidos por investidores, do que estratégias de crescimento no mercado.

Em síntese, a mudança no ambiente competitivo pressiona as empresas por redução de custos e imediatismo, com implicações sobre suas relações e expectativas quanto aos colaboradores. É interessante notar que, apesar desses movimentos de enxugamento e redução da idade média dos quadros, há uma grande carência de candidatos qualificados. Segundo uma avaliação global da consultoria norte-americana Manpower, realizada com 33 mil empregadores de 23 países, apontou que 40% dos empregadores do mundo enfrentam dificuldades para achar candidatos (INTERMANAGERS, 2006), indicando lacunas de conhecimento ou habilidades no mercado.

Esse novo contexto impõe discontinuidades no padrão de expectativas quanto ao comprometimento e responsabilidades das partes - empregados e empresa - sobre o que esperar desta nova relação. Não é uma mudança no contrato jurídico de trabalho, mas no contrato psicológico entre as partes, onde os interesses e objetivos de longo prazo entre o indivíduo e a organização tendem a não mais convergir.

O conceito de contrato psicológico foi proposto em 1960 para dar conta dos aspectos subjetivos da relação entre a empresa e o trabalhador (ARGYAS, 1960). Enquanto a relação formal de trabalho estipula os salários e as obrigações de ambas as partes, o contrato psicológico abrange questões como as opções futuras de carreira, expectativas de lealdade e obrigações implícitas mútuas. (MANTURUK, 2004). É, portanto uma crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte.

Hall e Mirvis (1996) explicam que o contrato psicológico pode tanto assumir uma forma relacional quanto transacional. No primeiro caso, a relação é construída com base em comprometimento mútuo de longo prazo e em estreita confiança, capaz de permitir a superação de desequilíbrios temporários na relação entre as partes. Na forma transacional, ao contrário, o contrato baseia-se em trocas de curto-prazo, apoiadas por benefícios e serviços, sendo os valores atribuídos por transação. É configurado um quadro contemporâneo de migração da contratação relacional para a transacional, caminhando para o que Jack Welch apontava como "contratos de um dia". Como avaliam Hall e Mirvis (1996, p.17):

Isso significa que os gerentes devem esperar que os empregados sejam leais apenas enquanto suas expectativas estiverem sendo atendidas, e as empresas não devem esperar por mais lealdade que isso. Do mesmo modo, o comprometimento da empresa com o empregado se estende apenas às suas necessidades desse empregado.

As novas expectativas geradas pela diminuição da estabilidade do trabalhador alteram o contrato psicológico. A lealdade, uma contrapartida direta à estabilidade, é diminuída e aumentam as necessidades de ganhos no curto prazo, tais como maiores salários ou conhecimentos e experiências que melhorem a empregabilidade futura. O custo de mudança de emprego por parte do trabalhador diminui, enquanto os custos de integração e desenvolvimento da empresa permanecem os mesmos. Para Arthur e Rousseau (1994) o trabalhador agora está inserido em um contexto de uma carreira sem fronteiras.

### 3. A Carreira sem Fronteiras: Oportunidades e Ameaças para a Organização

As carreiras sem fronteiras se configuram como projetos individuais, administrados solitariamente em meio às oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Estas oportunidades são proporcionadas por dois vetores principais: o primeiro é o da atividade econômica, que gera mais ou menos empregos no mercado de atuação do trabalhador; o segundo vetor é o da empregabilidade individual, entendida como o conjunto de atributos desenvolvido pelo trabalhador e que é desejado pelo mercado.

Isso não significa vaticinar o fim das carreiras como hoje conhecemos, uma vez que as organizações continuarão a existir e com elas as necessidades de quadros mais estáveis ou mesmo permanentes. Significa, contudo, afirmar que o modelo tradicional de carreira é insuficiente para tratar da relação entre as partes – indivíduo e empresa – no contexto atual, onde as empresas têm cada vez menos condições de garantir a estabilidade e a carreira tradicional. Empresa e trabalhador têm que estar preparados para esta nova realidade.

As carreiras passam a ser uma criação individual (ARTHUR; ROSSEAU, 1996), onde as redes sociais e profissionais se entrelaçam e a transição entre locais de trabalho é uma constante. A construção de uma reputação aliada a um patrimônio de conhecimentos e de rede de contatos passa a ser o método de desenvolvimento do trabalhador ao longo da carreira. Antes ligado ao sucesso da organização como mediação para o seu próprio sucesso, agora o empregado vê a organização mais como um local de alavancagem de sua trajetória profissional, não mais confinada às fronteiras das organizações.

Sob denominações e conteúdos diferentes, tais como carreira sem fronteiras, proteana, capitalista, portfólio ou livre agente (DANY et al., 2003), as análises convergem para uma idéia de carreira focada no indivíduo e não mais na organização, para a transferência da responsabilidade pela carreira para o próprio indivíduo, e para o deslocamento do ideal de sucesso como o alinhamento da atuação profissional às expectativas pessoais e ao sucesso psicológico do trabalhador.

Essa nova perspectiva é defendida também como uma segurança frente à crescente fragilização (ou desresponsabilização) das empresas em assumirem compromissos de longo prazo com seus empregados, particularmente com seu desenvolvimento profissional.

Na concepção das carreiras individuais, de responsabilidade do indivíduo e não mais da organização, o novo contrato psicológico assume papel central, uma vez que a referência de sucesso, antes caracterizada pela ascensão hierárquica dentro de uma organização, passa a ser definida pelo próprio indivíduo. O sucesso muda de uma condição objetiva para uma percepção subjetiva, é um sucesso cada vez mais psicológico e cada vez menos organizacional.

A busca por trabalhos desafiadores e por novos relacionamentos profissionais assume maior importância frente à orientação da carreira vitalícia, agora permeada por mudanças de identidades e aprendizado contínuos. Mudam também os referenciais, com o saber fazer sendo substituído ou absorvido pelo saber aprender e desaprender, e a segurança no trabalho se transforma em uma orientação para a empregabilidade.

Chanlat (1995) identifica em certas transformações sociais e econômicas das últimas décadas a explicação para essa mudança na orientação de carreira, a exemplo da

globalização da economia e a flexibilização do trabalho, do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, da elevação do grau de instrução dos trabalhadores, da cosmopolitização do tecido social, e da afirmação dos direitos dos indivíduos.

Os limites de uma organização também passam a ser cada vez menos definidos. O escritório como local de contenção do conhecimento e de controle do indivíduo será cada vez menos utilizado. A Sun Microsystems, uma empresa fabricante de hardware e software criou um programa chamado *open work* em que o funcionário não tem mais uma mesa dentro da organização, podendo trabalhar virtualmente de onde desejar, o que é chamado dentro da empresa de *hotdesking* (THE ECONOMIST, 2008).

O conhecimento passa a ser cada vez mais do empregado e não da empresa. Ele é a chave da empregabilidade e alavancagem profissional do indivíduo e pode adquirir várias formas, indo do *know-how* até o aprendizado e o domínio das redes de pessoas e organizações necessárias ao êxito da organização. Como a organização se apropria e desenvolve este conhecimento para uso próprio é um dos seus principais desafios.

#### **4. Questões Estratégicas sobre o Estoque e a Capacidade de Geração de Conhecimento na Organização**

A gestão do conhecimento, embora de desenvolvimento recente, representa a estruturação de um conjunto de práticas voltadas para a preservação, valoração, geração e difusão do conhecimento disperso na organização. Há muito, várias destas práticas agora associadas à gestão do conhecimento, vêm sendo usadas de forma isolada, a exemplo das próprias políticas de T&D, eventos de socialização, cadastro de habilidades de funcionários, entre outros. A gestão do conhecimento, além de criar uma estrutura para a sua documentação e difusão, vai além, ao apresentar possibilidades de ampliar esse conhecimento.

Uma organização pode obter os conhecimentos, habilidades e competências de que necessita de duas fontes: interna ou externa. Os recursos externos podem vir basicamente de novos empregados ou gestores contratados, da terceirização de atividades, da compra de tecnologia ou da fusão ou aquisição de (ou por) outra empresa.

A contratação de novos colaboradores é uma forma rápida de incorporar conhecimento na organização, porém gera impacto nos custos fixos, em custos trabalhistas envolvidos e na perda de flexibilidade frente à necessidade de ajustes ao mercado. Além disso, o processo de integração do novo funcionário é custoso e toma tempo, com a subutilização do recurso humano enquanto não é concluída.

A terceirização, embora possa representar custos mais elevados no curto prazo, gera menor potencial de geração de passivo trabalhista e permite maior flexibilidade à empresa frente aos ciclos do negócio. Entretanto, tem abrangência limitada às áreas consideradas não estratégicas pela empresa, não sendo, portanto, um mecanismo recomendável para ser seguido nas áreas de conhecimentos e competências críticos para a empresa (*core competences*). Ainda assim, várias organizações estão utilizando estes recursos para conseguir talentos que necessitam para avançar mais rapidamente nos negócios (BOEHM, 2005).

A compra de tecnologia tem como vantagem a rapidez da atualização tecnológica da empresa a um custo normalmente menor que o desenvolvimento interno. Como

desvantagens estão: o fato de que raramente tecnologias de ponta são comercializadas; as que estão disponíveis também o são para os concorrentes; e, por último, mesmo depois de adquirida a tecnologia tem que ser introjetada pelos funcionários e customizada às necessidades específicas da organização.

O mecanismo de fusão e aquisições para a obtenção de competências exige altos volumes de recursos e uma estratégia de retenção de talentos/conhecimentos das organizações originais na organização resultante. Surgem problemas de gerenciamento cultural desta nova empresa que podem até anular os eventuais ganhos do processo em termos de aquisição de conhecimentos.

Já o desenvolvimento interno das competências segue dois vetores: o da disseminação e internalização dos conhecimentos e o do desenvolvimento de novas competências. A disseminação é feita principalmente através dos programas e processos formais de treinamento e desenvolvimento (T&D). As empresas dedicam consideráveis recursos a estas áreas, que ainda arcam com o custo indireto das horas não trabalhadas por parte do funcionário.

A aprendizagem organizacional pode também ser definida como o processo de descobertas individuais refletida nos elementos estruturais e nos produtos da organização (MILES; RANDOLPH, 1981). A organização estoca informações e as disponibiliza. A disseminação de conhecimento da informação deu origem aos chamados *Knowledge Management Systems (KMS)*. A idéia tem um apelo intuitivo: se os membros de uma organização compartilham os seus conhecimentos, aumenta a efetividade organizacional e a sua curva de aprendizado fica mais íngreme (MARKS et al., 2008). Empresas como a Microsoft criaram a sua base de dados como um repositório do conhecimento organizacional.

Existem alguns obstáculos a serem enfrentados na montagem de um KMS além do próprio desenho do sistema de informação. Um primeiro problema é que conhecimento é poder e as pessoas muitas vezes não estão dispostas a compartilhá-lo. É importante sinalizar para o funcionário que o conhecimento é um “bem coletivo” dentro da organização e que dividi-lo vai facilitar o seu trabalho e melhorar também o bem estar geral (MARKS et al., 2008).

Nonaka (1991) propôs a metáfora da espiral do conhecimento, pelo qual conhecimentos tácitos e explícitos são articulados e permeados na organização. O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, de comunicar a outros. Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão profundamente enraizadas que são assumidas como dadas. A metáfora e a distinção entre conhecimento tácito e explícito permitem identificar quatro processos para criação de conhecimento em uma organização, abrangidos pelo modelo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (NONAKA; TOYAMA, 2005).

A socialização permite a transmissão de uma série de conhecimentos tácitos que, no processo, não se tornam explícitos, com a organização pouco podendo fazer para alavancar esta transmissão. A compilação do conhecimento, permitindo sua transformação de tácito para explícito (externalização), incorpora este conhecimento ao grupo e facilita a sua disseminação.

A combinação de conhecimentos explícitos dispersos pela organização pode gerar um novo saber, assim como, com o tempo, o conhecimento explícito pode ser



internalizado pelos indivíduos, passando a existir e transmitir-se de forma tácita. Em todo caso, cabe ao gestor identificar e gerenciar esses processos no interesse da organização.

Earl (2001) propôs uma taxonomia para os processos de gestão do conhecimento, baseada em sete escolas ou orientações particulares, que contribui para compreender a lógica das diversas práticas utilizadas, suas vantagens e dificuldades, e evidenciar as atividades conjugadas essenciais. Essas escolas foram denominadas como de: sistema, cartográfica, engenharia, comercial, organizacional, espacial e estratégica.

O Quadro 1 a seguir apresenta essas escolas.

**Quadro 1: Taxonomia dos processos de gestão do conhecimento**

<b>Escola</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Objetivo</b>
<i>Sistemas</i>	Capturar o conhecimento de especialistas em bases de conhecimento para compartilhar com outros especialistas	Assegurar o domínio sobre o conhecimento
<i>Cartográfica</i>	Especificar e endereçar os especialistas dentro da organização, tornando-os acessíveis para conselhos, consultas e troca de conhecimento, criando mapas ou diretórios das fontes de conhecimento	Incentivar a troca de conhecimento
<i>Engenharia</i>	Prover às áreas operacionais o conhecimento relevante e às áreas administrativas conhecimentos contextuais específicos e sobre melhores práticas	Prover fluxo de conhecimento às áreas conforma a necessidade
<i>Comercial</i>	Administrar o conhecimento organizacional e a propriedade intelectual (patentes, marcas, <i>copyrights</i> e <i>know how</i> ) como ativos geradores de receitas	Proteger e explorar economicamente o conhecimento e ativos intelectuais
Organizacional	Desenvolver comunidades do conhecimento interna ou externamente à organização pela criação de estruturas organizacionais ou redes	Estimular a troca e distribuição interativa de conhecimento de forma rotineira, pessoal e não estruturada
Espacial	Estimular a troca e descoberta de conhecimentos tácitos pelo favorecimento à socialização e a interação entre os indivíduos	Criar ambiente favorável à emergência de processos de administração do conhecimento
Estratégica	O conhecimento é percebido como principal recurso	Desenvolver estratégias competitivas a partir dos conhecimentos

Fonte: Adaptado de Earl (2001).

As políticas de desenvolvimento interno de competências e conhecimentos apresentam significativas vantagens sobre a contratação a mercado, em especial no que se refere aos custos de transação e de agência. Uma série de mecanismos de contratação e acompanhamento é necessária para minimizar os riscos financeiros do processo e os problemas de risco moral (ausência de esforço do agente) e seleção adversa (representação equivocada da habilidade do agente), maiores na contratação a mercado.

Cabe lembrar, conforme as pesquisas de Chandler, que a empresa moderna se consolidou na sua forma atual quando a interiorização das atividades passou a se mostrar mais vantajosa que a compra a mercado, em virtude principalmente da redução dos custos de transação (McGRAW, 1998). Assim, considerações sobre um cenário em que a contratação ampla a mercado se mostrasse mais vantajosa implicariam revisão da própria estrutura da empresa moderna.

As vantagens do desenvolvimento interno apresentam um fator crítico de sucesso, dado pela necessidade de comprometimento dos trabalhadores com a organização e o estabelecimento de um clima de confiança. Entretanto, unindo a lógica construída ao longo deste artigo, como fica esse comprometimento e, conseqüentemente, a gestão do conhecimento da organização frente às novas relações empresa-empregado que configuram as premissas das carreiras sem fronteiras?

## **5. A Nova Carreira sem Fronteiras e a Necessidade de Talento Humano nas Organizações: Desafios e Propostas**

Na chamada era do conhecimento, é de se esperar que o saber se torne cada vez mais valorizado. O cenário cria ou amplia situações de escassez de talentos em meio à abundância de pessoas em busca de emprego. As matérias sobre desemprego são, em geral, amplamente lidas. Sobre a carência de competências para suprir um determinado posto de trabalho, contudo, raramente há menção e certamente sem a mesma amplitude de divulgação. Um exemplo é descrito a seguir:

Não tem sido fácil para a Microsoft preencher suas vagas no Brasil. Em 2005, o gigante do software viu frustrados seus planos de ocupar dúzias de cargos na área de tecnologia, porque a oferta de mão-de-obra brasileira não preenchia seus requerimentos. Quando entrevistaram os candidatos, se deram conta de que os engenheiros locais não tinham a capacitação que a empresa procurava para suas operações. E os que se encaixavam no perfil já estavam empregados. (SYMMES; ALARCÓN, 2006).

Referenciando a análise elaborada anteriormente, o ambiente competitivo impõe estruturas mais enxutas e flexíveis às empresas, que por sua vez implicam mudanças nas relações com seus empregados, tanto de caráter formal quanto no contrato psicológico não explicitado entre as partes. Estes, por sua vez, incorporam esse novo contexto e assumem a necessidade de gerenciar suas carreiras em novas bases, segundo sua perspectiva individual de sucesso. O comprometimento passa a ter um caráter cada vez mais transacional, de ambas as partes, empresa e trabalhador. Em consequência, a gestão do conhecimento busca técnicas para se desprender do indivíduo, materializando a informação em outros meios de transmissão e criando formas mais eficientes de reprodução. Ele passa a ser o principal elemento de barganha do trabalhador em um ambiente de carreiras sem fronteiras.

Para as empresas, externalizar, documentar e sistematizar o acesso ao conhecimento torna-se crítico para gerenciar esse estoque e identificar carências. Mas essas políticas são insuficientes para a geração de novos conhecimentos, para gerar inovação. Para isso, há de se ter um clima propício de comprometimento mútuo. O trabalhador, por seu lado, busca fortalecer o seu capital social, configurado pela estrutura

da rede de contatos profissionais, e estabelecer mecanismos que lhes permita avaliar, com facilidade, o valor de seus conhecimentos e experiências para outras empresas (SAXENIAN, 1996).

Os desafios para as empresas passam por selecionar colaboradores que agreguem ou possuam conhecimentos compatíveis com a atividade organizacional, integrá-los ao menor custo e internalizar os conhecimentos necessários para a boa execução de suas tarefas. Ao mesmo tempo, as organizações têm que captar o conhecimento surgido ao longo de sua curva de aprendizado, explicitá-lo e divulgá-lo, tornando-o patrimônio da empresa e ferramenta para sua operação.

A resolução destes desafios envolve, portanto, a integração entre os interesses da empresa e do empregado. Este também identifica a relevância do conhecimento como fonte de empregabilidade e patrimônio pessoal, ao mesmo tempo em que percebe que, embora o modelo da carreira em uma só empresa esteja em declínio, a reputação nos vários trabalhos ao longo da carreira pode ser um fator de diferenciação no mercado de trabalho, além de reforçar os nós de sua rede de relacionamentos.

Os controles organizacionais são um instrumento importante no gerenciamento do conhecimento (TURNER; MAKHIJA, 2006), contribuindo para melhorar a produção do conhecimento individual e a retornar este saber para os indivíduos que fazem parte da organização. Ouchi (1979) e Eisenhardt (1995) identificam três tipos diferentes de conhecimento ou controles: os relativos aos processos organizacionais, os relativos aos produtos da organização e os chamados controles do clã.

Os controles sobre os produtos relacionam os resultados das tarefas aos padrões desejados pela organização, tanto em termos de especificações como de esforço requerido. Este tipo de controle é útil quando o conhecimento sobre os processos é difícil de especificar ou menos programável. Ele tenta então normatizar o resultado de forma clara e cria uma cultura de incentivos para o seu alcance tais como contratos relacionados à performance, bonificações e distribuições de lucros, pagamento por peça produzida, comissões e prêmios por economias propostas, etc.

Os controles sobre processos são definidos como “os mecanismos que claramente especificam os comportamentos apropriados e os processos em que o trabalhador deve participar” (TURNER; MAKHIJA, 2006, p.207). O conhecimento é dividido em tarefas simples e bem definidas e desta forma aperfeiçoado e transmitido. O gestor supervisiona a aplicação do saber organizacional através do monitoramento da conformidade do processo.

Os chamados controles “pelo clã” são definidos como “os mecanismos de socialização informal que ocorrem em uma organização e que facilitam o compartilhamento de valores, crenças e entendimentos entre os membros da organização” (TURNER; MAKHIJA, 2006, p.210). Os controles efetuados pelo clã são apropriados quando o conhecimento sobre os processos é imperfeito e a habilidade para se mensurar os resultados organizacionais é baixa. Eles estão associados à idéia de que uma cultura organizacional forte, responsáveis pela criação e retenção do conhecimento dentro da organização (PETERS; WATERMAN, 1982).

A valorização do conhecimento e a sua perda parcial com a saída de membros da organização geram a necessidade de aprimoramento do controle e do gerenciamento do saber por parte das empresas. Isso se dará através de novas formas de transmissão e na

criação de elementos culturais que representem e perenizem a cultura e o saber. Eventuais lacunas deverão ser supridas com a aquisição de conhecimento através da contratação de profissionais portadores do mesmo. Mas, acima de tudo, por novas configurações capazes de lidar melhor com o advento das carreiras sem fronteiras.

## 6. Conclusão

Podemos concluir, a partir da análise desenvolvida neste artigo, que a nova dinâmica introduzida pelas carreiras sem fronteiras afeta as necessidades de conhecimento da organização. Desta forma as empresas devem colocar essa discussão em sua agenda estratégica pelos motivos descritos a seguir.

Em primeiro lugar o conhecimento é um ativo cada vez importante para as organizações. Anteriormente mantido através da permanência das pessoas dentro da organização, agora sistematizado e explicitado nos sistemas de informação e de socialização da empresa. Quanto melhores forem as sistematizações deste conhecimento e maiores as barreiras as saídas do conhecimento da organização, tanto melhor para as organizações e, possivelmente, para os indivíduos. Isso requer planejamento e gestão específica e prioritária.

Em segundo lugar, o conhecimento tende a ser um importante instrumento de motivação e barganha com o empregado. O trabalhador vai procurar de forma crescente participar de atividades e treinamentos que lhe permita melhor remuneração presente e futura, esta em função da utilidade e valor dos conhecimentos que pode desenvolver. Atividades que melhorem o seu diferencial no mercado passam a ser privilegiadas, bem como as oportunidades de trabalho em empresas que as proporcionem.

Em terceiro lugar, o custo de oportunidade de um profissional altamente qualificado é bastante alto. Para retê-lo, a empresa tem que ter um plano de como utilizá-lo de forma eficiente; caso contrário, é melhor desligá-lo da organização, ou então pagar a ele uma quantia inferior ao valor de seu conhecimento no mercado, o que levará à desmotivação ou ao desligamento do trabalhador. Logo, é imperativo um plano de utilização dos talentos disponíveis.

Em quarto lugar, este novo contexto (carreiras sem fronteiras) aponta para a necessidade do estabelecimento de uma rede de conhecimento que, por vezes, transbordará os limites organizacionais, com a utilização de parcerias, terceirizações e compra de tecnologia de terceiros como parte da estratégia de gestão de conhecimento da organização.

A importância do conhecimento também afeta as carreiras sem fronteiras. O trabalhador não pode ser mais passivo frente ao conhecimento, não é mais apenas responsabilidade da empresa treiná-lo e ele não pode seguir este pressuposto (BARROS e PRATES, 1996). Assim, a valorização do conhecimento contribui para uma maior maturidade do trabalhador, reconhecendo a mudança de seu papel para a empresa e se preparando para os novos padrões de contrato psicológico.

Por fim, é importante que as organizações entendam que a existência de sistemas de informações e uma explicitação minuciosa do conhecimento organizacional não prescindem dos processos de internalização e motivação para o uso e criação do

conhecimento, ou seja, não se pode dissociar sua gestão da gestão dos recursos humanos da organização.

## Referências

- ARGYAS, C. **Understanding organizational behavior**. Chicago: Dorsey Press, 1960.
- ARTHUR, M.B; ROUSSEAU, D.M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 1994.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A career lexicon for the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n.4, 1996.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTERO, C. O. Poder e organização: uma perspectiva brasileira. **Colóquio de Estratégia e Organização**. Zatecas, 2000.
- \_\_\_\_\_. Questões de governança empresarial. In: RODRIGUES, S. B., CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais - novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.
- BOEHM, R.L. The future of the global workplace: an interview with the CEO of Manpower. **McKinsey Quarterly** - web exclusive. Disponível em [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1709&L2=18&L3=31](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1709&L2=18&L3=31). Acesso em 15 dez05, Nov 2005.
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p.67-75, 1995.
- COHEN, D. A morte começa aos 40. **Revista Exame**, edição 708 de 11/02/2001. Disponível em [http://portalexame.abril.com.br/edicoes/708/anteriores/conteudo\\_23535.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/708/anteriores/conteudo_23535.shtml). Acesso em 4 de julho de 2005.
- CONNOR; K.R.; PRAHALAD, C.K A resource-based theory of the firm; knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v.7, p.477-501, 1996.
- DANY, F; MALLON, M; ARTHUR, M.B. The odyssey of career and the opportunity for international comparison. **The International Journal of Human Resource Management**, v.14, n.5, p.705-712, 2003.
- EARL, M. Knowledge management strategies: toward a taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, v.18, n.1, p.215-233, Summer, 2001.
- EISENHARDT, K.M. Control: organizational and economic approaches. **Management Science**, v.31, p.134-149, 1995.
- ERICSSON puts age limit on redundancy. **MSN Money**, 25 de abril de 2006, 12:10 am. Disp. em <http://news.moneyventral.msn.com/printarticle.asp?Feed=FT&Date=20060425&ID=5664913>. Acesso em 9 de maio 2006.
- HALL, D.T.; MIRVIS, P.H. The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: HALL, D.T. and Associates. **The career is dead long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo future: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MCGRAW, T.K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.
- MANTURUK, K.R. **What workers really think: measuring the psychological contract**. Chapel Hill: American Sociological Association; University of North Carolina, 2004
- MARKS, P.; POLAK, P.; McCOY, S.; GALLETTA, D. Sharing knowledge. **Communications of the ACM**, v. 51, issue 2, p. 60-65, Feb., 2008.

- MILES, R.H.; RANDOLPH, W.A. Influence of organizational learning styles on early development. In: KIMBERLY; R.H. MILES. **The organizational life cycle**. San Francisco: Jossey Bass, 1981.
- MOTTA, P. R. M. Reflexões sobre a customização das carreiras gerencias: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MUITO além da “escassez de talento”. **Intermanagers**, 1 de março de 2006. Disponível em <http://www.intermanagers.com.br/ver/notascab.jsp?id=3033>. Acesso em 2 mar. 2006.
- NOMADS at last. **The Economist**, v. 387, n. 8575, April 12<sup>th</sup>, 2008.
- NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n.6, p. 96-104, nov./dec., 1991.
- \_\_\_\_\_; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n.1, p. 2-10, 2003.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v.14, n.3, p.419-436, 2005
- SPENDER J.C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p.45-62, 1996.
- OUCHI, W.G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v.25, n.9, p.930-948, 1979.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence: lessons from America’s best run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labour markets and learning in Silicon Valley. In: ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. (Ed.) **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996.
- SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SYMMES, M.S.; ALARCON, L. Tecnos, uni-vos. **America Economia Online**, ed.320, 2006. Disponível em [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITEPAGE~SessionId~~Language~4~Modality~0~session~1~content~24682~namepage~AmecoPortada~DateView~~Style~15624.htm](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITEPAGE~SessionId~~Language~4~Modality~0~session~1~content~24682~namepage~AmecoPortada~DateView~~Style~15624.htm). Acesso em 27mar06.
- TURNER, K. L; MAKHIJA, M.V. The role of organizational controls in managing knowledge. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p.197-217, 2006.
- WERNEFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.
- ZANDER, U; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organizational Science**, v.6, n.1, p. 76-92, 1995.