

Pense fora do Quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 206 p. ISBN: 85-352-1772-X.

de Thomas H. Davenport

Daniel Vargas Castro

Professor na graduação – UNINOVE

São Paulo – SP [Brasil]

daniel@netpoint.com.br

danielvargas@uninove.br

Thomas H. Davenport é titular da cadeira de tecnologia da informação e diretor de pesquisa da Faculdade de Educação Executiva da Babson College. Autor e co-autor de dez livros, entre os quais o best-seller *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital sobre gestão do conhecimento*, e *Vencendo com as melhores idéias*. Em 2003, foi classificado entre os “25 Melhores Consultores”, pela revista *Consulting*.

Acostumado a escrever artigos e livros dirigidos ao mundo corporativo, Davenport aborda, neste livro, um conteúdo identificado com sua obra, que é voltada para o aumento da competitividade e a sobrevivência das organizações. Ele afirma que as empresas do século XXI dependerão, cada vez mais, de uma legião de profissionais chamados de “trabalhadores do conhecimento” e os define como os inovadores, os *designers*, os negociadores, os estrategistas, os executivos, os especialistas em Tecnologia da Informação (TI), os desenvolvedores de *softwares*, *games* e conteúdos para web, cujo trabalho depende mais do cérebro, – pessoas com níveis elevados de escolaridade ou experiência, que têm como objetivo principal no seu trabalho a criação, a distribuição ou a aplicação do conhecimento.

Esses profissionais são criativos, inventam produtos e serviços, desenvolvem programas e criam estratégias competitivas para as organizações. Gostam de trabalhar com autonomia e, portanto, não são dados a receber ordens. Confiam em sua capacidade de produção e têm idéias próprias. Geralmente, ficam ofendidos quando alguém, de repente, invade seu território intelectual. Assim, encaram a autonomia como

troca justa, pelo elevado nível de conhecimento que possuem.

Para o autor, os trabalhadores do conhecimento são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das organizações, sendo muito disputados pelo mercado de trabalho, que, em geral, lhes oferece altos salários e pacotes de benefícios diferenciados.

Em contrapartida, as organizações esperam um alto desempenho desses profissionais. Assim, Davenport desenvolve sua linha de pensamento baseado na premissa de que, se as empresas pudessem identificar o que torna o desempenho de alguns profissionais do conhecimento melhor do que o de outros, poderiam estimular esses fatores nos de menor desempenho e melhorar os resultados da empresa como um todo.

Davenport admite que a apropriação pelas organizações do processo produtivo dos trabalhadores do conhecimento é difícil, em razão da grande diversidade de atividades que realizam e, principalmente, pela metodologia personalizada que cada um utiliza para o desenvolvimento do trabalho intelectual. No entanto, afirma que as empresas devem exercer maior controle sobre a autonomia desses profissionais, estabelecendo regras, padrões de qualidade e interferindo no ambiente, para eliminar fatores que possam desconcentrá-los.

O autor sugere, então, que, a partir da utilização do método de observação sobre como esses profissionais trabalham, as organizações adotem uma série de ações interventivas voltadas a municiar seus colaboradores de condições físicas e materiais para que possam produzir com mais rapidez e qualidade.

Essas ações devem englobar a introdução das novas tecnologias que permitam mobilidade e que proporcionem suporte e acesso a informações atualizadas; a adoção de treinamentos voltados ao desenvolvimento das capacidades individuais; a melhoria no ambiente físico de trabalho, visando facilitar a rede de relacionamentos e a comunicação; o auxílio aos profissionais quanto ao gerenciamento do volume de informações a que são expostos diariamente, e uma gestão atuante que se preocupe em criar um ambiente de trabalho positivo, sem obstáculos à criatividade.

O que se percebe no livro é que o discurso do autor é coerente com a prática adotada pelas chamadas empresas “hipermodernas”, que surgiram com a globalização, que se apropriam da subjetividade dos trabalhadores em troca de certa liberdade de ação, participação nas decisões e nos lucros, e pacotes de benefícios, mas que transferem para esses profissionais a responsabilidade pelo alcance dos resultados.

Assim, é como se a empresa deixasse uma pergunta implícita e quase subliminar ao seu colaborador: se você recebe da organização todas

as condições materiais, ambientais e psicológicas para trabalhar com tranquilidade, por que não apresenta os resultados desejados?

Por outro lado, cabe destacar a seguinte questão sobre os profissionais que lidam com o conhecimento: é possível submeter o processo de criação e desenvolvimento de novas idéias a uma formatação de regras, horários e prazos?

Um profissional que não disponha de condições físicas, materiais, equipamentos ou preparo técnico terá mais dificuldades em realizar seu trabalho do que aquele que dispõe de tudo isso. Entretanto, mesmo com condições físicas ideais, sempre haverá o fator humano, que diferencia as pessoas em termos de ritmo de trabalho e processo particular de criação.

O conteúdo dessa obra, dirigido principalmente a gestores, contribui para uma definição do perfil dos trabalhadores, do conhecimento, em termos de motivação, necessidade de autonomia e modelo de gestão mais adequado a esse tipo de profissional, porém não se apresenta como manual de regras que, posto em prática, ofereça a garantia do aumento da produtividade desses trabalhadores.