

Rodrigo Sinnott Silva

*Universidade Federal do
Rio Grande - FURG*

rodrigo.ss.79@hotmail.com

GESTÃO DE PESSOAS: CAPITAL HUMANO E MODELOS DE GESTÃO

RESUMO

Cada vez mais as empresas estão compreendendo e modificando seus modelos de gestão focado na avaliação apenas da própria empresa e passando a avaliar todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa. Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam na organização. Entendemos a avaliação por competências como a melhor forma de realizar tal gestão. No decorrer do texto abaixo discorreremos sobre essa tendência e aspectos que envolvem o potencial humano nas organizações, aspectos históricos e tendências para o futuro.

Palavras-Chave: competências; mapeamento de competências; gestão por competência.

ABSTRACT

More and more companies understand and are modifying their business models focused on the assessment of the company and just starting to evaluate the entire process of managing individual performance, team and company. Thus, evaluation of performance becomes a stage which includes a greater whole, the strategic management of people who work in the organization. We believe the assessment of skills as the best way to achieve such management. During the text below this trend and discuss issues involving the human potential in organizations, and historical trends for the future.

Keywords: skills; mapping skills; management expertise by Skills.

Ananguera Educacional Ltda.

Correspondência/Contato
Alameda Maria Tereza, 2000
Valinhos, São Paulo
CEP 13.278-181
rc.ipade@aesapar.com

Coordenação
Instituto de Pesquisas Aplicadas e
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Informe Técnico
Recebido em: 12/4/2011
Avaliado em: 4/10/2001

Publicação: 18 de outubro de 2011

1. INTRODUÇÃO

A competência é expressada quando o profissional aplica conjuntamente as três dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes e estes geram resultados no trabalho.

A Gestão por Competência pode ser feita a partir de um modelo, mapeando as competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências que a organização e seus funcionários possuem e as que deverão ser desenvolvidas para que realizem os trabalhos e projetos necessários, visando o crescimento da organização.

É desenvolvido o sistema de mensuração com o objetivo de conhecer o que o funcionário possui em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser correlacionados ao plano estratégico definido pela organização. Com os resultados desta mensuração são oferecidos incentivos educacionais para o desenvolvimento do conhecimento e aptidões de seus funcionários visando atender plenamente aos objetivos e missão da organização. Para acompanhamento do sistema de desenvolvimento profissional é necessário desenvolver um conjunto de indicadores vinculados. São indicadores que medem, principalmente, a eficiência do processo de entrega de produtos de capacitação e desenvolvimento profissional da organização.

Mas nem sempre esses foram os objetivos de gestão dentro das empresas, anteriormente o termo pertencia à área jurídica e mais tarde passou a ser utilizado para qualificar um indivíduo. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante para as organizações.

Esse trabalho tem como objetivo explorar os conceitos sobre essa temática e valores atribuídos ao longo dos tempos e das diversas nomenclaturas atribuídas ao valor humano nas organizações.

2. ASPECTOS TEÓRICOS E HISTÓRICOS

2.1. Conceitos

Gestão para Carbone (*apud* MOTTA, 1999) tem o mesmo significado de administração e de gerência, é um termo genérico que sugere a idéia de dirigir e de decidir.

Devenport e Prusak (1998) explica que “o conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados, eventos isolados e que se transformam em informação ao adquirirem significado, relevância e, causam impacto no comportamento e julgamento do indivíduo”.

A gestão do conhecimento pode ser definida como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (FALCÃO E BRESIANI FILHO, 1999:162).

No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (CARBONE *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997)

Finalmente, a gestão por competência tem, como foco principal o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização (BLOOM, 1973).

2.2. Aspectos históricos

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os ‘Chefes de pessoal’, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. (VISCAINO, 2004).

Em 1945 surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas” (VISCAINO, 2004).

Nessa época o pensamento explica a diferença de desempenho entre as empresas a partir da heterogeneidade de seus recursos, no entanto, apesar da ênfase dada aos recursos internos das empresas (conhecimento e competências), a teoria baseada em

recursos pouco avança na compreensão dos processos internos de aprendizagem e construção de conhecimento (CARBONE, 2006).

A partir daí entra em cena o conhecimento, aplicado no contexto empresarial visando à oferta de soluções para problemas concretos, e que não se desgasta com o uso, mas que se renova e se potencializa, o que permite a geração dinâmica de inovações. Neste momento, deve-se ressaltar o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação do conhecimento. (CARBONE, 2006).

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. (CHIAVENATO, 1999).

3. CAPITAL INTELECTUAL

3.1. Definição de capital intelectual

O capital intelectual pode ser compreendido a partir de alguns pontos de vista diferentes, conservando em sua essência o mesmo conteúdo. Vejamos a seguir o que pensam e como definem o capital intelectual alguns dos seus expoentes estudiosos. Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro ao negócio, o que proporciona vantagem competitiva. Para o autor, o capital intelectual, por ser intangível, é difícil de ser identificado e avaliado eficazmente.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um capital não financeiro que representa o espaço oculto entre o valor de mercado e o valor contábil, assim sendo a soma do capital humano e do capital estrutural. Na ótica desses autores, entende-se como capital humano toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização para a realização de suas tarefas. Já o capital estrutural é composto pela infra-estrutura que dá suporte ao capital humano, tudo o que fica na organização, que não é levado pelos funcionários quando esses a deixam.

O capital intelectual para Low e Kalafut (2003) é o principal ativo da organização na nova economia, suplantando os recursos naturais, maquinário e até mesmo o próprio capital financeiro. A tangibilidade abre espaço para os ativos intangíveis, composto pelo capital intelectual, representando o valor das idéias, a pesquisa e o desenvolvimento, propriedade intelectual, habilidade da força de trabalho, marcas e patentes.

Já Hugh McDonald (*apud* STEWART, 1998) cita o capital intelectual como um conhecimento existente em uma organização que pode ser utilizado para criar uma vantagem diferencial.

Klein e Prusak (*apud* STEWART, 1998) o analisam como o material intelectual formalizado, capturado e alavancado com o fim de produzir um ativo mais valorado.

Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), capital intelectual é um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que compõem uma organização, e também ainda em documentos gerados em sua estrutura como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e de maneira especial, em sua experiência prática, correspondendo ao conhecimento explícito, concreto e ao conhecimento tácito, intuitivo.

A definição de Brooking (1996) para capital intelectual seria uma combinação de ativos intangíveis, resultado das mudanças nas áreas de tecnologia de informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Para Alvarez Lopez e Blanco Ibarra (2000), por capital intelectual entende-se o conhecimento que pode ser convertido em lucro. É o conjunto de ativos que, apesar de não estarem refletidos nas demonstrações contábeis tradicionais, geram valor para a empresa. Compreende invenções, idéias, experiências, projetos, processos etc.

Na concepção de Vianna (1998), a expressão capital intelectual designa o conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, os que são desconsiderados pela contabilidade tradicional, porém, são decisivos para o seu desempenho e para o cálculo do seu valor no mercado. E por ser tão decisivo, o seu valor em muitas vezes superam o valor dos ativos intangíveis.

Como verificado, várias são as definições acerca do conceito de capital intelectual, não havendo discordância de opinião no que tange aos componentes que o formam, assim consenso entre os citados autores, que de modo semelhante o conceituam. Admite-se assim, portanto, o capital intelectual como um grupo de valores escondidos com tendência para agregar valores reais à organização, tornando possível a sua sobrevivência e continuidade.

3.2. Intelectual humano

O capital intelectual humano nunca esteve em tanta evidência como agora e cada vez mais, líderes e consultores de empresas discorrem acerca do conhecimento como o principal ativo das organizações e como o acionador da vantagem competitiva. Essa

competitividade das organizações passou a ser motivada por idéias, experiências, descobertas e especializações, ou seja, está cada vez mais dependente do seu capital intelectual humano.

Na medida em que as organizações evoluem, faz-se necessário que os empregados obtenham novas fontes de conhecimento e experiências e, se preocupem em aprender pelos próprios empenhos e esforços. A decorrência mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. Obviamente, o capital financeiro ainda tem a sua representatividade na organização, visto que a finalidade de um empreendimento é a obtenção de lucro. Todavia, é o capital humano que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores e constantes. Antunes explicita muito bem (2000):

A capacidade de adquirir e desenvolver o recurso do Conhecimento é inerente ao ser humano, isto diferencia o recurso do Conhecimento dos demais recursos, em alguns aspectos importantes considerados a seguir:

- É um recurso ilimitado, pois a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve, (...).
- Está contribuindo para minimizar o consumo de outros recursos, (...).
- É propagável e utilizado para gerar progresso, (...).
- Está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, (...).

A utilização do intelectual humano em sua plenitude e contemplando todas as suas facetas, além das vantagens relatadas anteriormente, agrega diversas outras vantagens competitivas às entidades:

- Melhora o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes.
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade pela administração do seu ativo intelectual.
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade.
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos.
- Estimula a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

Para sustentar os funcionários de alto desempenho, as empresas têm de lidar com as seguintes tendências, se não desejarem perder seus ativos mais importantes, - "Gente Que Pensa" - o seu ativo intelectual humano, acrescentando outras remunerações além da financeira:

- Dar reconhecimento.
- Dar oportunidade de desenvolvimento e envolvimento no processo.
- Adotar um plano de compensações ousado.

- Criar uma política de Recursos Humanos, de classes e salários funcionais.
- Criar cursos técnicos internos para melhor desenvolvimento dos trabalhos.

Os itens acima listados não seriam a salvação das entidades e nem dos funcionários, mas podemos enfatizar que alguns desses mecanismos, inseridos nas organizações, por certo permitirão comprovar melhores atuações funcionais e organizacionais. As informações sobre o capital intelectual serão consideradas básicas e imprescindíveis para se conhecer a veracidade sobre uma entidade.

Muitos princípios, conceitos e normas contábeis, na sociedade do conhecimento, precisam sofrer reavaliações, entretanto, não podemos deixar de focalizar essa situação, confiando que num futuro próximo, as informações sobre o capital intelectual estarão modificando a compreensão do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Resultados do Exercício.

Nunca ocorreram tantas transformações sociais, na história humana, como nesse século XX que se encerrou, e nesse que se inicia, principalmente no que concerne ao trabalho e a força de trabalho, pois a sociedade e as formas de governo, em séculos anteriores, não absorviam, passivamente, mudanças sociais menos importantes e mais lentas, que as vivenciadas nos dias de hoje.

Como nos demonstra Drucker (1999), a classe sucessora dos trabalhadores industriais estará enfrentando desafios nunca antes imagináveis:

A ascensão da classe que sucedeu os trabalhadores industriais não é uma oportunidade para eles, mas um desafio. O novo grupo dominante é dos “trabalhadores do conhecimento”. (...) a maioria dos novos empregos requer qualificações e exigem muita educação formal e a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos e analíticos. Eles demandam uma rentabilidade e abordagem diferente ao trabalho e, acima de tudo, um hábito de aprendizado contínuo.

Não resta dúvida que apesar de o trabalhador do conhecimento não ser a maior força de trabalho na sociedade do conhecimento, eles são o maior grupo isolado da população e da força de trabalho da economia globalizada. Ou, como bem coloca Drucker (1999): “E mesmo onde forem superados por outros grupos os trabalhadores do conhecimento darão a esta sociedade do conhecimento seu caráter, sua liderança, seu perfil social”.

Será essa educação formal aquilo que entendemos como capital intelectual? O diferencial que agrega valor às entidades, fazendo com que determinados empreendimentos tenham seu valor contábil muito aquém do que o mercado sinaliza?

Sem dúvida alguma é um dos seus componentes, pois nesse período de transformações em que vivemos, diversos fatores estão diretamente influenciando as entidades, impactando suas estruturas, seus processos e, indubitavelmente, o seu valor. O conhecimento, incorporado através dos recursos humanos, ou seja, as pessoas, através de seu intelecto, utilizado em prol dos processos produtivos, agregam e incorporam valor, porém, não como componente único, pois entendemos que o capital intelectual é a soma de diversos fatores e peculiaridades.

Como bem coloca resumidamente em uma frase Stewart (1998): “O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – o que pode ser utilizado para gerar riqueza”. Os diferentes fatores que se transformaram em insumos fundamentais, aqui não somente o conhecimento científico, mas a opinião, notícia, comunicação, lazer e diversão, serviço, são hoje considerados como produtos necessários na economia.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

4.1. Entendendo o conceito

Segundo Carbone (2006):

A competência não é entendida apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

A Gestão por Competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão é resultado de diversas tentativas de respostas para questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Respostas para: a necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. O modelo pressupõe que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados, sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a

gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competência. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. Trabalha com o pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus funcionários (DAVENPORT, 2001; EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY, 1998). Uma empresa só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. Ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

Quadro 1. Diferenças e semelhanças entre a gestão por competências e a gestão do conhecimento.

Objeto de comparação	Abordagem da gestão do conhecimento	Abordagem da gestão por competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação de conhecimento gerador de inovação	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade
Proposta metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico	Mapeamento das competências humanas e organizacionais
Forma de proteção do patrimônio intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de copyright, patentes, marcas, registros, etc.)	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de transferência do conhecimento organizacional e pessoal	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos sub-processos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho)
Foco do processo de aprendizagem	Domínio cognitivo (conhecimentos e habilidades intelectuais)	Domínios cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes)

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias). A área de gestão de pessoas possui um papel

fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros) podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps* ou lacunas de competências. Dessa forma, ela pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

4.2. Aspectos do conceito

Segundo Marlatt (2002) o comportamento é resultado da forma com aprendemos e retemos informações no decorrer de nossas vidas. Dessa forma entende-se que o conhecimento corresponde às informações que são integradas na memória do indivíduo e que tem impacto sobre o julgamento e comportamento do indivíduo.

No contexto empresarial, onde toda diferença é utilizada como vantagem competitiva, o conhecimento, as capacidades de reter informações e, até o comportamento refletem como resultado superior ao longo do tempo.

No entanto, o conhecimento não existe sem a figura do conhecedor, fato que mantém o capital humano como aspecto fundamental na organização e, “máquina” difícil de ser substituída mesmo com a modernização da indústria (CARBONE *apud* BERGER; LUCKMANN, 1966).

Com essa idéia surge a gestão por competências, como forma de manter, de forma sustentável, vantagem competitiva com investimento focado no capital humano. Ainda observando o conceito de comportamento e entendendo que, segundo esse autor, o comportamento pode ser treinado, caminhamos para o ramo das especializações, o que, por sua vez, nos remete a um investimento ainda maior em pessoal, a medida que perdemos os generalistas e temos pessoal específico para cada função, com a vantagem da capacidade superior e do grau de competência. Outra vantagem desse investimento e a capacidade de criação e adaptação dessa “máquina”, fatores de grande importância na busca por diferenciação no mercado competitivo.

Nesse sentido, grande atenção é dada a aprendizagem e processos de criação do conhecimento, tornando a empresa, não apenas uma caçadora de talentos, mas uma estimuladora da busca por atualizações e aprendizagem contínua, criando e investindo na competência pessoal de que necessita.

5. CONCLUSÃO

É importante esclarecer que em nenhuma momento se pretendeu apresentar modelos de gestão baseados no capital humano e sim, chamar atenção para o potencial humano, baixo custo e facilidade de adaptação no campo organizacional. Por esses motivos entendemos essa abordagem como funcional, atual e com potencial de crescimento e atualização superior, o que leva a grande vantagem competitiva, pois, se pararmos para pensar, percebemos que hoje o papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem mais a empresa e participam dos negócios.

O diagnóstico e a avaliação por competências oferecem a oportunidade de convergência entre funcionário e empresa, tendo como plano de fundo o crescimento continuado do capital intelectual humano e o alcance dos objetivos institucionais. Cada pessoa tem suas potencialidades assim como a empresa, portanto, esse modelo de gestão, procura alinhar as competências organizacionais com as competências pessoais e, para que este alinhamento seja efetivo, ele deve ser mapeado com exatidão e periodicidade.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade tem que ser visto com os olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. Com isso surge um novo cenário em gestão de pessoas (MIRANDA, 2009).

Este trabalho buscou uma contribuição ao campo da gestão de pessoas, discutindo e apresentando o modelo de gestão baseado em competências. Pode-se concluir então, que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas (tradicionais) com as modernas (gestão da participação e do conhecimento) (KOCH, 2009).

REFERÊNCIAS

ALVAREZ LOPEZ, José; BLANCO IBARRA, Felipe. (1989): "Introducción a la contabilidad directiva: diagnóstico, planificación e control", Editorial Donostiarra, San Sebastián, 2000.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BLOOM, Benjamim S.; KRATHWOHL, David R.; MASIA, Bertram B. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo**. Porto Alegre: Globo, 1973.

- BROOKING, Annie. **Intellectual Capital** – Core asset for the third millenium enterprise. New York: Internacional Thomson Business Press, 1996.
- CARBONE, Pedro et al. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas. **Capital humano**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EDVINSSON, Leif ; MALONE, Michael S. **Intellectual capital**. London: Piatkus, 1998.
- _____. **Capital Intelectual** – Descobrimdo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- FALCÃO, S.D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste**, Goiânia, v.2, set. 1999.
- KLEIN, David. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOCH, Adilson. Gestão de pessoas. **Artigonal** – Diretório de artigos gratuitos. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/gestao-de-pessoas-946405.html>>. Acesso em: jul. 2009.
- LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem Invisível**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MARLATT, A. Harm reduction approaches to alcohol use: health promotion, prevention, and treatment. **Addictive Behaviors**, v.27, n.6, 2002.
- MIRANDA, Karina Fernades; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes. Compreendendo a gestão de pessoas. **Artigonal** – Diretório de artigos gratuitos. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/entrevistas-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: jul. 2009.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Irotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa** – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual** – A Nova Vantagem Competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VIANNA, Marco A.F. Admirável Mundo Novo. **Em Ser Humano**, São Paulo, v.32, n.35, ago. 1998.
- VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletônica de Ciências Contábeis**, ano II, n.3, maio 2004. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoII-art02.pdf>>. Acesso em: jul. 2009.

Rodrigo Sinnott Silva

Mestrado em Saúde e Comportamento pela Universidade Católica de Pelotas. Professor e coordenador do curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera de Rio Grande. Professor da pós-graduação em dependência química FURG/ Rio Grande.