

A GESTÃO DE PESSOAS PARA O PROFISSIONAL DO CONHECIMENTO

RAQUEL BORBA BALCEIRO
Departamento de Engenharia Civil - EE/UFRJ
raqbalceiro@infolink.com.br

GIOVANI MANSO ÁVILA
Prog. de Eng. de Produção - COPPE – UFRJ
giovani@ufrj.br

O objetivo deste trabalho é refletir sobre as novas tendências da Gestão de Pessoas, identificando as principais diferenças entre competências individuais e organizacionais, além de mostrar como elas se inter-relacionam. Ele dá especial enfoque à conceitualização e à definição do papel do profissional do conhecimento. Em seguida, discute-se a diferença entre competência individual e organizacional. Posteriormente, as tendências para a Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento são apresentadas. E, finalmente, busca-se relacionar os fatores que propiciam o alinhamento da Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, realizando uma reflexão sobre as contradições do mercado de trabalho e suas exigências, e o processo de formação de competências, tanto nas escolas como nas empresas.

Palavras-chave: gestão de competências; profissional do conhecimento; competências individuais; mercado de trabalho; gestão do conhecimento.

The Skill Management for the Knowledge Worker. This paper presents a reflection about new trends of Human Resources Management, identifying the main differences between individual and organizational competencies. It gives a special focus in the definition of new roles to the knowledge worker. Finally, we discuss some factors that provide an alignment of the skill management to the organizational strategies, considering the market contradictions, its demands and the process of competencies construction, both in schools and companies.

Keywords: Skill Management; Knowledge Worker; individual and organizational competencies; market; knowledge management.

INTRODUÇÃO

O período constituído pelo final do século XX e início do século XXI vem sendo caracterizado pela crescente importância dada ao conhecimento, considerado por alguns autores como o quarto fator de produção, além dos já tradicionais fatores de produção da Economia (terra, capital e trabalho). Neste período, conhecido como Sociedade do Conhecimento (Cavalcanti *et al.*, 2001), grande parte da força de trabalho ativa começa a depender da geração e distribuição de produtos e serviços de informação como meio de subsistência (Cianconi, 1999) e, ainda, como insumo capaz de gerar o conhecimento que se traduz em diferencial competitivo para a maioria das empresas em todo mundo.

Na Sociedade do Conhecimento, a informação, que antes era subproduto de processos de trabalho e suas atividades, hoje possui valor e passa constituir um bem pelo qual se paga um preço, às vezes, elevado. O desenvolvimento social pressupõe, como explica Cianconi (1999), o acesso à informação e a capacidade de organizá-la, adequando-a ao uso, com agilidade e rapidez. Essa premissa nos induz a nomear um novo tipo de excluídos: aqueles que não tem acesso à informação.

A Sociedade do Conhecimento impõe mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação. Além disso, exige-se que os demais profissionais tenham uma formação básica estrutural e tecnológica a qual, muitas vezes, não lhes foi dado o acesso, o que cria um círculo vicioso que aloca os excluídos cada vez mais à margem das oportunidades de trabalho.

Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho é refletir sobre as novas tendências da Gestão de Pessoas, identificando as principais diferenças entre competências individuais e organizacionais, além de mostrar como elas se inter-relacionam. Para tal, foi realizada uma breve revisão da bibliografia relacionada ao tema. Este trabalho foi subdividido em seções, sendo que a primeira contextualiza a Sociedade do Conhecimento, dando especial enfoque à conceitualização e definição do papel do profissional do conhecimento. Em seguida, discute-se a diferença entre competência individual e organizacional. Posteriormente, as tendências para a Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento são apresentadas. E, finalmente, busca-se relacionar os fatores que propiciam o alinhamento da Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, realizando uma reflexão sobre as contradições do mercado de trabalho e suas exigências, e o processo de formação de competências, tanto nas escolas como nas empresas.

II. A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Uma corrente de escritores, dentre eles Stewart (1998), acredita na importância da informação e do conhecimento como instrumentos estratégicos. O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Como resultado, a sua gestão tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Os avanços tecnológicos nos setores de comunicação e informação estão eliminando as fronteiras entre organizações e entre países e causando fortes impactos na vida dos indivíduos, nos seus ambientes profissionais, familiares e sociais. Diante de tantas transformações, a política, as leis e a educação precisam ser reformuladas de forma a se adequar as mudanças, dando especial atenção às novas necessidades da sociedade.

Estes avanços ainda representam, segundo Cianconi (1999), um desafio a todas as categorias de profissionais que trabalham em qualquer uma das fases do ciclo da informação, seja na fase de geração, de seleção, de coleta, de organização, de representação, de processamento e / ou uso, ou ainda na gestão deste processo. Diante deste quadro, passemos a refletir sobre quem é este profissional que hoje é demandado pelas empresas.

III. O PROFISSIONAL DO CONHECIMENTO

As transformações ocorridas no ambiente têm levado à ampla discussão sobre a importância do conhecimento para as organizações, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm. Esta nova abordagem está muito voltada para viabilizar o sucesso das empresas, aumentando sua vantagem competitiva diante dos concorrentes, o que envolve vários aspectos, dentre os quais encontra-se o gerenciamento e a qualidade do conhecimento que é empregado nas e pelas empresas.

O progresso tecnológico teve influência direta nas transformações econômicas e tecnológicas nas últimas duas décadas. Com o surgimento de uma economia globalizada, as empresas passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam aquelas existentes na Era Industrial. Este novo modelo econômico vem exigindo maior adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das empresas quanto dos seus empregados, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização de seus processos. Paralelamente, o advento da chamada Sociedade do Conhecimento, vem sendo marcado pela evolução de setores produtivos, tanto de manufatura como de serviços, que estão estabelecendo como prioridade uma absoluta necessidade de reestruturação, modernização e inovação, visando maior produtividade. Druker previu, já em 1988, que a grande organização

típica teria menos da metade dos níveis gerenciais que possuía naquele momento e não mais do que um terço do número de gerentes, num espaço de tempo de 20 anos. Além disso, “o centro de gravidade do emprego”, segundo Druker (1988), “está se transferindo, rapidamente, de trabalhadores manuais e burocráticos, para trabalhadores com conhecimento, que resistem ao modelo de comando e controle que os negócios assumiram a partir do exemplo militar de cem anos atrás”.

Mas, afinal, quem é o profissional do conhecimento? Sveiby (1998) define este profissional como alguém que é altamente qualificado e com alto nível de escolaridade. Segundo o autor, o trabalho deste profissional consiste, em grande parte, “em converter informação em conhecimento”, usando para tal, na maioria das vezes, as suas próprias competências, recorrendo esporadicamente aos fornecedores de informações ou de conhecimento especializado. Para as empresas cuja maioria de seus profissionais são profissionais do conhecimento, o valor de seus ativos intangíveis é muito maior do que o dos ativos tangíveis¹.

A boa gestão do capital intelectual das empresas (que corresponde aos ativos de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura, além dos ativos humanos) pressupõe integração entre as competências individuais de seus colaboradores, o que determina o diferencial competitivo que uma empresa pode construir em dado mercado.

IV. COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO VERSUS COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

O tema competências é de fundamental importância para a compreensão das novas tendências da gestão de pessoas para a Sociedade do Conhecimento e, por isto, o tema será abordado nos planos dos indivíduos e o das organizações. Este tratamento é necessário por que se acredita que as competências dos indivíduos, quando somadas e integradas, resultam em competências organizacionais. Estes aspectos foram amplamente discutidos por Hamel e Prahalad (1990), Zarifian (1994), Parry (1996), Duyster e Hagedoorn (1996), Coyne et al. (1997), Fischer (1998) e Fleury e Fleury (2001).

No plano individual, uma definição para a competência, comumente adotada pelos profissionais de gestão (principalmente os ligados à área de gestão de pessoas), é a seguinte:

“competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento” (Parry, 1996, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p.19).

O conceito de competência relaciona-se intimamente com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação. Fleury e Fleury (2001) lembram que qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo ou, ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos. Parte destes conhecimentos pode ser classificada e certificada pelo sistema educacional. O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto, como ressalta Zarifian (1994). Fleury e Fleury (2001) concluem que a competência não se limita, portanto, aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se encapsulada na tarefa que este indivíduo desempenha. Os autores mostram que as competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas outras dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo (Fleury e Fleury, 2001, p.20): (a) âmbito de atuação da organização (local, regional, nacional ou global) e (b) visão estratégica (as competências individuais devem contemplar a visão estratégica da organização; ao contrário do que se via no passado, quando a visão estratégica era determinada pela cúpula da organização e a ela ficava restrita).

A discussão sobre as competências das empresas, as chamadas competências essenciais (*core competences*), nos remete a Hamel e Prahalad (1990) que as definem como um pacote de habilidades e tecnologias. Diferencia-se uma competência essencial de uma habilidade verificando o valor percebido pelos clientes. Competências essenciais são, segundo estes autores, um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes. Eles citam um exemplo que ilustra esta definição, diferenciando o *know-how* em construção de veículos possuído pela Honda como competência essencial, enquanto que a sua capacidade de se relacionar com distribuidores é considerada uma capacidade secundária e agrega um valor aos clientes, que nem sempre é claramente percebido.

Existe um relacionamento intrínseco entre habilidades básicas, competências básicas e essenciais. Verifica-se que as habilidades básicas são construídas principalmente a partir do

capital intelectual – representado pelas habilidades humanas e pelas práticas organizacionais, por recursos físicos, pela base tecnológica instalada, por filosofias e conceitos, por métodos, técnicas, sistemas e ferramentas de que a empresa dispõe. Estas habilidades básicas constituem as competências básicas. A competência básica, por sua vez, é formada por todas as capacidades necessárias à existência da organização, mas que não são suficientes para manter a sua posição competitiva no mercado. Podem variar de empresa para empresa, mas não as diferenciam. Podem até ter sido competências essenciais no passado.

Estas competências básicas, geralmente, não se encontram em grande número dentro da organização, visto que elas formam algo que representa o diferencial de mercado que a organização possui, a competência essencial. Coyne *et al.* (1997) propõem a seguinte definição para competência essencial: “Uma competência essencial é uma combinação de habilidades complementares e conhecimentos, embutida em um grupo ou em um time, que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos num padrão classe-mundial”.

A compreensão dos conceitos de competência individual e organizacional nos levam a discutir a gestão de pessoas, baseada nestes conceitos, que é o que veremos no próximo item.

V. AS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta “nova” forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) *apud* Fleury e Fleury (2001, p.65):

- captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;
- desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e
- remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

É importante salientar que a Gestão de Pessoas não ocorre apenas nos Departamentos de Recursos Humanos das organizações. Esta atividade deve ser vista pelos gestores das diversas unidades da companhia como parte do seu trabalho que, se realizado corretamente, permite a empresa atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

VI. ALINHANDO A GESTÃO DE PESSOAS ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A mudança que ocorre quando uma empresa deixa de usar uma metodologia de gestão de pessoas tradicional e passa a adotar uma metodologia de gestão por competências pode ser ilustrada pela figura a seguir (Fleury e Fleury, 2001, p. 67):

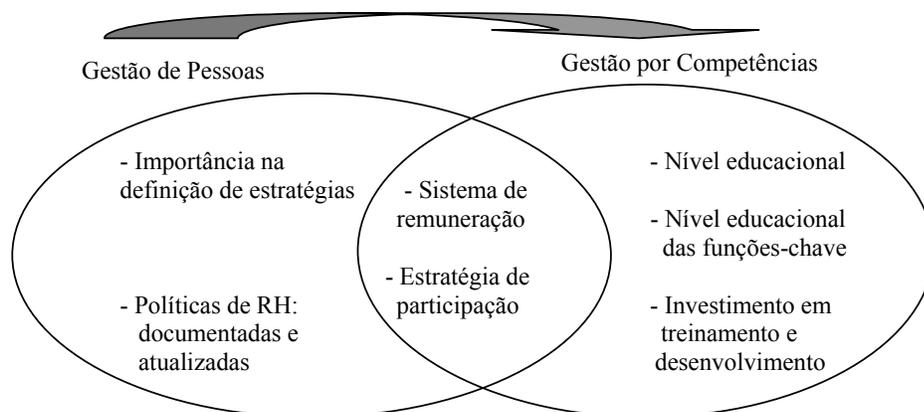


FIGURA 1 – Mudança do modelo de gestão de pessoas para gestão por competências. Fonte: Fleury, A. & Fleury, M. T. L. “Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira”. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

A migração de um modelo de gestão para o outro conduz a mudanças que ocorrem em três aspectos (Fleury e Fleury, 2001). O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Desta forma, a empresa passa a considerar fundamental a participação do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão, além de ter suas políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

O segundo aspecto envolve as políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver competências necessárias ao sucesso das estratégias traçadas. Estas políticas levarão a empresa a se preocupar com o sistema de remuneração que vai adotar, com a estratégia de participação que será oferecida aos colaboradores e com o seu índice de rotatividade.

Finalmente, o terceiro aspecto está relacionado à formação de competências propriamente ditas, isto é, com a análise de alguns indicadores, tais como o nível educacional dos funcionários, o nível educacional exigido para as funções-chave da empresa e o grau de satisfação deste nível educacional e o investimento em treinamento e desenvolvimento que a empresa vem realizando.

Para Duysters e Hagedoorn (1996), diferenças de performance das organizações podem ser justificadas por variáveis independentes relacionadas à estrutura organizacional, à estratégia de negócios adotada e às competências essenciais de cada uma delas, isto é, à forma como as organizações gerenciam seu capital intelectual.

As competências essenciais, que supostamente devem ter uma influência positiva na performance das empresas, dependem das competências tecnológicas, das habilidades técnicas e do conhecimento desenvolvido pelas empresas.

Para avaliar o grau de obtenção das competências tecnológicas e, conseqüentemente, o grau de especialização de uma empresa, Duysters e Hagedoorn (1996) sugerem que seja avaliado, por exemplo, o número de pedidos de patentes realizados pela empresa. Esta dimensão pode se tornar uma dimensão positiva das competências essenciais caso esta evolução sirva para aumentar a sua vantagem competitiva.

A performance de uma empresa, de acordo com os autores, também é profundamente dependente do investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) realizado, visto que este investimento torna a empresa cada vez mais conhecedora de seu potencial e do potencial de crescimento do mercado e permite que a empresa possa investir em seus pontos fortes (fortalecendo suas competências essenciais e seus capitais do conhecimento) e prevenir-se quanto aos seus pontos fracos (buscando parcerias apropriadas).

VII. CONTRADIÇÕES ENTRE O MERCADO DE TRABALHO E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

As empresas estão estabelecendo para seus postos de trabalho, qualificações cada vez mais complexas, principalmente em se tratando de trabalhadores do conhecimento. O grau de capacidade adquirida para realizar uma tarefa ou desempenhar-se satisfatoriamente num posto de trabalho (Depresbiteris, 2001) vem sendo gradativamente elevado, como se pode verificar através do anúncio de oferta de emprego publicado no Jornal O Globo, transcrito a seguir:

Engenheiro de Segurança
Empresa de Engenharia contrata engenheiro de segurança. Formação superior em Engenharia Civil e Pós Graduação em Segurança do Trabalho. Com 03 anos de experiência como Engenheiro de Segurança com atuação em obras de construção civil.
<u>Perfil Técnico:</u> conhecimento de microinformática (planilhas eletrônicas e editores de texto); conhecimento de softwares da área; registro no CREA.
<u>Habilidades Pessoais:</u> negociação; planejamento controle; objetividade; liderança; trabalho em equipe.

FIGURA 2 – Exemplo de anúncio de jornal que denota exigências de competências profissionais elevadas. Fonte: Jornal O Globo, Caderno “Boa Chance”, pág. 4, RJ, domingo, 4/05/2003.

É como se a maioria dos indivíduos que não desenvolveram um certo conjunto de competências se encontrassem fora do mercado de trabalho, não estando aptos a pleitear uma destas vagas. Ainda, fica evidente que, dos indivíduos que estão empregados, passou-se a exigir uma capacitação e nível de formação cada vez maiores, dando a impressão que as empresas estariam tentando se eximir da responsabilidade de desenvolver as competências por elas requeridas.

O que se vê é que existe uma lacuna muito grande entre a qualificação exigida pelo mercado de trabalho e a educação formal oferecida pelas instituições de ensino através de suas grades curriculares. Contribui para esta situação contraditória o fato da grande massa de alunos possuir emergência em se ver capacitada, o que pode estar impossibilitando a maioria destas pessoas de construir uma estrutura cognitiva capaz de fazer as associações relevantes entre os mais variados tipos de conhecimentos adquiridos.

A pessoa que só se preocupa em conquistar uma posição no mercado de trabalho, em obter um diploma, tem pouco tempo para aprender a discernir sobre qual conteúdo deve receber a sua atenção e aquele que deve ser ignorado. Desta forma, ele não consegue distinguir informação de ruído (Palange, 2001, p. 53) e acaba se perdendo num “mar de informações” que se encontra à sua disposição, como ressaltam Lyman e Varian (2001). Hoje em dia, este mar de informações é ainda maior, desde que a adoção das tecnologias de comunicação e informação (TCIs) passou a viabilizar a produção de informação digital, que não é somente a maior no total da informação produzida no mundo como, também, é a que cresce mais rapidamente.

Outro ponto a considerar é a criação de conhecimento tácito. Para que o conhecimento tácito seja formado pelo indivíduo, é necessário que a ele seja possibilitado estabelecer

associações entre as novas categorias aprendidas durante o processo de educação profissional. Este processo é lento e não corriqueiro. Além disso, é importante equilibrar, em uma disciplina, os conteúdos apresentados através de teoria e da prática, de forma que o indivíduo seja capaz de formar conhecimentos, habilidades e opiniões que irão transformar sua estrutura cognitiva.

Finalmente, é importante pensar, ao se estruturar um programa didático-pedagógico, no contexto em que encontram-se os indivíduos que serão desenvolvidos, atentando para todos os aspectos da realidade que possam interferir ou mediar o aprendizado, como é enfatizado no exemplo apresentado por Palange (2001, p. 125-128).

VIII. CONCLUSÃO

Muitas empresas estão utilizando as TCIs (principalmente os recursos disponibilizados através da Internet) para capacitar seus empregados, colocando o conteúdo disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Infelizmente, apesar de viabilizar esta capacitação, não é verídico dizer ainda que as TCIs aumentaram a performance das pessoas e empresas em relação ao modo como as tarefas eram realizadas no passado. Muito pelo contrário. Algumas tarefas podem até ser feitas com mais eficiência, mas, como a quantidade de trabalho vem aumentando consideravelmente, é muito provável que, mesmo com o apoio das TCIs, as pessoas estejam cometendo erros que não cometiam quando as tarefas podiam ser executadas num período de tempo relativamente maior. Enquanto muita informação está sendo disponibilizada, devendo ser processada pelas pessoas para a realização das tarefas, o tempo está sendo progressivamente reduzido e as respostas ao que foi solicitado estão se apresentando de forma cada vez mais imediata.

Ao contrário do que se imaginava, a carga horária de trabalho semanal não diminuiu. Muitas pessoas têm trabalhado de 14 a 16 horas por dia. As empresas estão achando necessário aumentar a carga de trabalho, legando ao indivíduo o ônus de encontrar uma brecha no seu calendário semanal para capacitar-se. O desafio para pessoas e organizações é viabilizar o aprendizado com tão pouco tempo livre disponível, estudando, tecendo hipóteses, testando-as e avaliando os *feedbacks*, de forma que o que esteja sendo aprendido possa ser aplicado na realização das tarefas no cotidiano das empresas.

O conhecimento é hoje uma ferramenta estratégica para a manutenção da competitividade das empresas e por este motivo, ele precisa ser retido e codificado, de forma que as perdas eventuais causadas pela saída de um colaborador possam ser minimizadas. Neste ponto, pudemos constatar que a maioria das organizações está adotando uma postura

míope em relação ao desenvolvimento das competências das pessoas que compõem seus quadros, visto que procuram no mercado um profissional que poderiam estar desenvolvendo internamente, valorizando o que vem de fora e desprezando as potencialidades internas.

Neste trabalho, foi possível verificar que, em uma economia globalizada, com acirrada competição entre empresas, os papéis do profissional do conhecimento e da gestão de pessoas são determinantes na construção de vantagem competitiva. O perfil deste novo profissional foi apresentado e, posteriormente, passamos a discussão sobre as competências organizacionais, construídas a partir de um conjunto de elementos que contam com as competências individuais como elemento de ligação, com a ampla utilização do conhecimento como elemento agregador de valor. Em seguida, foram mostradas as tendências da Gestão de Pessoal na Sociedade do Conhecimento, diante das transformações estruturais e ambientais citadas.

Mostrou-se que o alinhamento da Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais constitui a diferença entre o paradigma industrial e o paradigma da Sociedade do Conhecimento, mostrando algumas implicações avaliação de desempenho organizacional realizada a partir deste novo modelo.

Finalmente, foram discutidas as principais contradições existentes entre o processo de formação de competências, seja ele teórico ou prático, e a exigência do mercado de trabalho, além de discutir as implicações das demandas deste mercado.

Para Souza e Souza (2000), é fundamental enxergar com clareza o futuro do gerenciamento humano que se deseja ter, criando as condições necessárias para dar sustentação às transformações desejadas, de forma a possibilitar a adoção de atitudes pró-ativas alinhadas a estes tempos de mudanças. Não é à toa que muitas empresas já passaram a adotar práticas como mentoriação², *shadowing*³, *coaching*⁴, além do pagamento de recompensas, tais como ganhos compartilhados, bônus baseados em metas, participação nos lucros e participação acionária. É preciso que pensemos como Nasbitt (1998 *apud* Souza e Souza, 2000), lembrando que a organização deve ser um local em que haja espaço para o crescimento das pessoas, ao invés de esperar que elas satisfaçam suas necessidades de crescimento nas suas horas de folga.

NOTAS

1. Sveiby (1998, p.9) dá a seguinte explicação para definir os **ativos intangíveis**: “Quando o preço do mercado é maior do que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros, potencial este convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada. Portanto, deve

haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render acima dos juros bancários. Esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro: ou seja, não são concretos, palpáveis”.

2. A mentoria acontece quando alguém, dentro de uma firma, oferece orientação informal quanto à aprendizagem do trabalho, em base regular. O mentor é como se fosse um "padrinho", como acontece nos cursos superiores, entre veterano e calouro.
3. O processo de *shadowing* consiste em alocar um profissional para seguir de perto um outro que detenha grande quantidade de conhecimentos tácitos estratégicos, de forma a permitir que parte deste conhecimento seja retida pelo seguidor.
4. O processo de *coaching* envolve o treinamento de perto de uma equipe realizado por um profissional altamente qualificado capaz de promover o crescimento individual e do grupo.

REFERÊNCIAS

1. CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; & PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
2. CIANCONI, Regina. **Gestão da Informação na Sociedade do Conhecimento**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 1999.
3. COYNE, Kevin P.; HALL, Stephen J.D.; CLIFFORD, Patricia G. **Is your core competence a mirage?** *The McKinsey Quarterly*, no. 1, pp. 40 – 54, 1997.
4. DEPRESBITERIS, Lea. **Concepções atuais de educação profissional**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 3a. edição, 2001.
5. DRUKER, Peter. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.
6. DUYSTERS, Geert & HAGEDOORN, John. **The effect of core competence building on company performance**. Maio, 1996, Disponível em: <<http://meritbbs.unimaas.nl/rmpdf/rmlist96.html>>. Acesso em dezembro de 2001.
7. FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.
8. FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

9. HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Harvard Business School Press, Boston, 1990.
10. LYMAN, Peter & VARIAN Hal R. Mar de informação – como armazenar os 250 megabytes de informação que cada pessoa produz? **Revista Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro, CRIE – COPPE/UFRJ, no. 07, abril, 2001.
11. NASBITT, John. **Macrotendências**. Lisboa, Presença, 1988.
12. PALANGE, Ivete. **O enigma do conhecimento**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 3a. ed., 2001.
13. PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, p.48-56, julho de 1996.
14. SOUZA, Ma. Zélia de Almeida & SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Recursos Humanos**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 2ª. edição, 2000.
15. STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
16. SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
17. ZARIFIAN, P. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel**. IN: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTW, Serge. **La Compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.