

CAPITAL HUMANO: FORÇA ATIVA DE CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL

Fernanda Graziela Santana Santos¹

Jonathas Morais de Souza²

RESUMO

No mundo profundamente competitivo, em que o mercado, a tecnologia e a própria sociedade se transformam em ritmo acelerado pode-se constatar, através de pesquisas que o conhecimento é um recurso valioso e único. Este artigo, que tem por objetivo analisar como o capital humano contribui com a geração de inovação, destaca-o e busca relacioná-lo com competitividade, patamar dos mais almejados pelas organizações.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada através de publicações impressas e digitais. Constata-se com o estudo que o capital humano, entendido como ativo intangível dos mais relevantes em uma organização, é capaz de gerar inovação e competitividade sustentável quando compreendidas e gerenciadas suas dimensões e abrangência.

PALAVRAS - CHAVE: Competitividade; Capital Humano; Conhecimento.

ABSTRACT

In a world extremely competitive, that market, technology and society change themselves in an accelerated rythm, we can observe through the researches we have done, that knowledge is a valorous and a single resource. This article has the aim of analysing as the human resource contributes with the generation of innovation, enphacizing it and trying to relate it with competitiveness, the most desired path of all the organizations.

It's a bibliografic search that was made through the readings of printed and digital editions. We can realize, after this study, that the human resource is understood as

¹ *E-mail:* grazifase@yahoo.com.br

Graduanda em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe- FaSe.

² *E-mail:* jonathas10@hotmail.com

Graduando em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe- FaSe.

an unreachable and the most desired thing in a company, able to generate innovation and sustainable competitiveness when its dimensions and greatness are comprehensible and well managed.

KEY WORDS: Competitiveness; Human Resource; Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no âmbito global mostram que o mercado exige que as organizações se adaptem às modificações externas e internas, num movimento sempre crescente, requerendo constantes inovações que as permitam atender suas diferenciadas demandas e manterem-se competitivas.

Nesse cenário, a gestão do capital humano representa a possibilidade de gerar a inteligência corporativa e, portanto assegurar à organização esta condição.

Sobre a gestão de pessoas:

(...) as pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 515)

A descoberta do potencial do conhecimento na organização possibilita a soma da informação, experiência e propriedade intelectual de uma empresa, dessa forma o novo conceito administrativo coloca o conhecimento acima de qualquer bem material.

A gestão desse conhecimento relaciona-se com a gestão de pessoas em que tal relação gera características específicas, sem as quais, as empresas não conseguem criar um ambiente com condições propícias para o desenvolvimento continuado, em que a criatividade, inovação e aprendizado devem ser uma constância, levando-as ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

É nesse contexto, onde a relevância do capital humano, conhecimento e inovação são enaltecidos, que este artigo se insere, propondo-se a relacioná-los e analisá-los sob a perspectiva da competitividade sustentável.

A sua elaboração está fundamentada em pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e revistas, publicadas na forma impressa e digital. Permitiu que fosse evidenciado que a gestão do capital humano é a base que alicerça o conhecimento e a inovação e que através dela é possível criar diferenciais únicos na

organização capazes de assegurar que seja competitiva, e que esta condição possa ser garantida não somente na atualidade como também no futuro.

2 A FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ASPECTOS EVOLUTIVOS

As pessoas devem ser vistas como protagonistas do processo produtivo organizacional, visto que é a essência da dinâmica organizacional e a criatividade é uma qualidade humana insubstituível. Por esse motivo a gestão voltada para o aprimoramento e valorização das pessoas tornou-se fundamental para o sucesso e conseqüentemente a sobrevivência das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivos e turbulentos.

Mas para chegar até a forma atual de gestão, segundo Chiavenato (2004, p. 41), ao longo do século XX mudanças e transformações na função de Recursos Humanos surgiram; e com elas são apresentadas três eras: Industrialização Clássica, Neoclássica e a era da Informação, que trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. De acordo com o autor citado, essas eras passaram por três etapas distintas respectivamente: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas; ajustando-se aos padrões impostos por cada época.

2.1 Relações Industriais

O movimento das relações industriais surgiu no período logo após a Revolução Industrial estendendo-se até meados de 1950, mediante a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos. No entanto, o mundo ainda se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável.

Esse movimento teve como principal característica a fomentação da força de trabalho. Ainda, segundo Chiavenato (2006, p. 28) “a cultura organizacional

predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores ao longo do tempo”.

Os denominados departamentos de relações industriais se restringiam as atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. De acordo com o mencionado autor as pessoas eram consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

Dessa forma as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, com cargos desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho e os empregados deveriam ajustar-se a eles, tudo para servir à tecnologia e a organização.

2.2 Recursos Humanos

Na década de 1960 surge o Departamento de Recursos Humanos (DRH), substituindo os departamentos de relações industriais da década anterior. Sua origem se dá devido a alguns fatores, sendo eles: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano; o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial; as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin; e as conclusões da Experiência de Harthorne, que proporcionou traçar parâmetros para o início de estudos mais consistentes a respeito das variáveis que incidem no processo produtivo mediante a utilização da capacidade produtiva dos membros que compõem a organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 103),

“Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados”. (CHIAVENATO, 2001, p. 42). Afirma ainda o referido autor que estas unidades passaram a se encarregar do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais.

Com base em Gil (2001, p.20) a principal característica desse movimento é a fomentação da força de trabalho. Nessa época as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. O mesmo autor ainda afirma que o “como consequência, alteraram-se as estruturas voltadas a administração de pessoal”, e que “a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes”.

2.3 Gestão de Pessoas

O novo enfoque dado à função administração de pessoas surgiu da necessidade de prepará-las para a convivência com um ambiente incerto e turbulento onde as mudanças ocorrerem de forma acelerada e contínua. Esta nova realidade impôs a elas a revisão nos modelos de gestão e a adoção de novas práticas, com fortes impactos nos processos e nas pessoas.

Referindo-se ao cenário de mudanças nas organizações Dutra (2006, p. 23) cita que “as mudanças por que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder”.

Chiavenato (2001, p. 42) reforçando a citação de Dutra (2006), afirma que “o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade”.

Às mudanças e tendências apresentadas pelos autores pode-se acrescentar a abordagem de sustentabilidade, que vem ganhando força cada vez mais acentuada no mundo dos negócios. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Caderno Compromisso com a Excelência – Rumo a Excelência (2009-20010, p. 58 - 59) define sustentabilidade como a estratégia que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos

e sociais que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos constitui a base do desenvolvimento sustentável.

A respeito da sustentabilidade, o Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho (2010, p. 6) mostra que “os níveis de qualidade de vida dos colaboradores obtidos dentro e fora do ambiente de trabalho e as condições de trabalho oferecidas pelas empresas constituem fatores determinantes da motivação e da produtividade”. O mesmo modelo diz ainda que a sustentabilidade “representam um diferencial em empresas reconhecidas como bons lugares para se trabalhar, mais competitivas e socialmente responsáveis”.

Essas mudanças, imprescindíveis para a obtenção dos resultados desejáveis, fizeram com que as organizações passassem a ser mais flexíveis e dinâmicas, adaptando-se com mais facilidade as adversidades existentes tanto no meio interno como no externo.

Chiavenato (2001, p. 45), relacionando as mudanças no ambiente organizacional e a área de recursos humanos destaca que: “com todas essas mudanças e transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças”, acrescentando que “nos últimos tempos, a área passou por uma forte transição”.

A gestão de pessoas, termo que passou a ser usado com freqüência nos ambientes empresariais a partir de 1950 está alicerçado no permanente desenvolvimento e participação das pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Uma nova ênfase é dada na forma de conceber a função que passa a analisar as pessoas como parceiras e a compreender a contribuição delas no desempenho organizacional. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 7) expõe que “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”, mostrando e enfatizando a importância do colaborador nos resultados organizacionais.

Ainda sobre o enfoque mencionado o mesmo autor acrescenta que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização, e que como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações.

Considera-se a Gestão de Pessoas, como:

a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano. (GIL, 2001, p.17)

Define-se quatro papéis principais da Gestão de Pessoas, a saber: administração de estratégias de recursos humanos; administração da infra-estrutura da empresa; administração da contribuição dos funcionários; e administração da transformação e da mudança. Tais papéis possibilitam segundo o autor a construção de uma organização competitiva. (CHIAVENATO, 2004)

A figura 1 evidencia estes papéis, relacionando-os com os focos que a função abrange

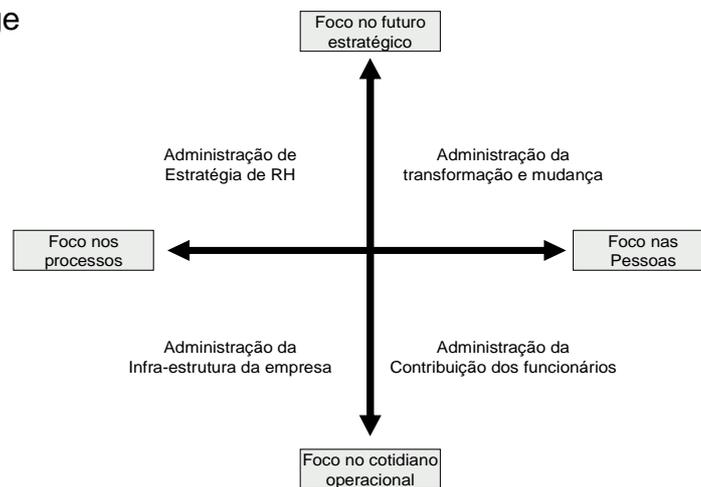


Figura 1: Os papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Idalberto Chiavenato (2004, p. 47)

Chiavenato (2004, p. 46 - 48) apresenta uma citação de Dave Ulrich, contido no livro Human Resource Champions, em que o mesmo salienta que:

para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades de trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e curto prazo.

Dutra (2006, p. 43 - 46), referindo-se à construção do modelo de gestão de pessoas, apresenta quatro premissas conceituais, definidas por ele como “bases

para um raciocínio ou para uma reflexão”: A primeira premissa diz respeito ao foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; a segunda premissa trata do foco no processo em vez de foco nos instrumentos; a terceira apresentada enfatiza o foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa, por fim, a quarta premissa fala sobre o foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si, salientando o autor que “não é possível pensar hoje uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outras; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico”.

As observações dos papéis da Gestão de Pessoas apresentado por Chiavenato (2006) e das premissas de Dutra (2006) tornam claro que a cada instante se torna mais complexo e instigante a Gestão de Pessoas, porém essa complexidade não se resume a essas colocações (papéis e premissas).

A gestão de pessoas também procura estabelecer uma relação clara entre os diversos níveis da prática gerencial associada à gestão do conhecimento, em que o mesmo envolve aprendizado, criatividade, intuição e conhecimento tácito e explícito. Esta relação vem proporcionando que os trabalhadores aumentem de forma considerável seus níveis de educação e aspirações, tornando-os cada vez mais criativos constantemente.

3 A ÊNFASE DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

A importância da gestão gera enfoque em uma era de descontinuidade devido à clara percepção das mudanças ocorridas na sociedade e de que seria mais tarde denominada de sociedade do conhecimento. (PAULO SCHMIDT, 2002, p. 168) apresenta uma citação do dicionário Webster (1993:647) que define o conhecimento da seguinte forma “são os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação. Aprendizado prático de uma arte ou habilidade; a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido.”

A portabilidade do Conhecimento e de sua aplicabilidade envolve uma forma de atribuir valor ao ser humano, único detentor do conhecimento.

O conhecimento se tornaria um ativo na forma de capital intelectual que, por sua vez contempla o conhecimento tácito (acúmulo de saber sobre um

determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém), conhecimento adicional (localizados nas redes) e conhecimento codificado (localizado em livro, revistas, jornais, fotografias, base de dados, internet).

Os métodos e técnicas utilizados na gestão do conhecimento estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõe que as estruturas organizacionais devem evoluir em consonância com as características e necessidades do capital intelectual.

Elizabeth Haas Edersheim em “A essência de Peter Drucker” (2007, p. 137) apresenta uma citação de Peter Drucker em que ressalta, “a gestão trata de seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas para o desempenho conjunto, é fazer com que suas forças sejam eficazes e que suas fraquezas sejam irrelevantes”.

As tendências da utilização de portais do conhecimento servem de elemento comum às empresas possibilitando uma visão abrangente do crescimento das competências dos funcionários.

Segundo Carbone (2009, p.101) “projetos de gestão do conhecimento, por exemplo, buscam mapear e transferir conhecimentos críticos dos processos organizacionais.” Esse mapeamento é o diagnóstico e registro dos conhecimentos que buscam a transferência do saber, a inovação e a constituição de memória técnica, requisitos imprescindíveis para o sucesso organizacional.

Dutra (2001, p.100) ressalta que “a empresa precisa descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização como uma ferramenta para o sucesso da empresa.”

Portanto, a ênfase no conhecimento preocupa-se com o desenvolvimento do capital humano, com os sistemas de aprendizagem e com a proteção do patrimônio intelectual gerado, presente nos processos e nos funcionários. Diante disto, os benefícios organizacionais são vastos e, sobretudo representados pelo conhecimento, dessa forma tem o pressuposto de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva.

4 CAPITAL HUMANO E INOVAÇÃO: ATIVOS INTANGÍVEIS NA GERAÇÃO DE COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL

O capital humano está ficando cada vez mais crítico para o sucesso das organizações. Um dos motivos é que o maior ativo das empresas são as pessoas na prática e não mais apenas nos discursos motivacionais dos seus executivos.

Para Pacheco (2004, p. 13) “o valor de um indivíduo para uma organização pode ser definido como o valor atual do conjunto de serviços futuros que se espera que ele preste durante o período de tempo em que permanecer na organização”

Nesse sentido, percebe-se que há uma interação entre os diversos fatores (conhecimento, atitudes, proatividade, perspectivas) de forma que cada um possui valor para agregar aos demais, pois é mais importante verificar quanto às pessoas acrescentam a uma empresa.

Sveiby (1998:9) *apud* Carbone (2009, p.133) afirma “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultados das ações humanas.”

A citação apresentada destaca o ser humano como capital por ser possuidor da capacidade de gerar bens e serviços mediante sua força de trabalho e conhecimento e assim constituindo-se em importante fonte de acúmulo e de crescimento econômico.

Carbone (2009, p.130) afirma que “há uma consciência em formação de que o desempenho conquistado de qualquer empresa é resultado do capital humano disponível.”

Nota-se que o investimento no capital humano é uma tendência que direciona as organizações para atingir resultados favoráveis. O que era uma espécie de senso comum em congressos e seminários de RH, agora, passa a ter o apoio de pesquisas que valorizam o aprendizado e a inovação dos funcionários e analisam relações entre políticas de gestão de pessoas e lucros.

A capacidade de gerar e absorver inovações vêm sendo cruciais para que as organizações se tornem competitivas e capacitadas para uma inserção mais positiva no mercado de trabalho. Edersheim (2007, p.166) enfatiza que “uma das maneiras mais diretas pela qual o conhecimento cria valor nas empresas é impulsionando seu processo de inovação”.

A inovação proporciona níveis e criatividade voltados para a melhoria contínua dos processos organizacionais, tornando relevante a participação das

peças, pois são elas que inovam e visam através de suas práticas como contribuir para a excelência do desempenho organizacional. Assim o alicerce para alcançar vantagens competitivas é a geração permanente de inovações, e o seu principal insumo é o conhecimento.

O conhecimento e a capacidade de inovação são os valores futuros, por isso têm sido abordados constantemente no âmbito do mercado de trabalho. Independentemente de valores, tal investimento deve vir acompanhado de ferramentas para avaliar e monitorar os resultados do aprendizado de cada colaborador.

As organizações que avaliam e promovem o melhoramento das peculiaridades dos ativos intangíveis estão visando a gestão por competências em que o foco será dado ao mais importante ativo entre todos os ativos intangíveis que é o capital Humano.

a inteligência organizacional representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e de atendimento ao cliente tornou-se fator decisivo no ambiente competitivo contemporâneo. (CARBONE, 2009, p.103)

A necessidade da geração de resultados impostos pelo elevado índice de competitividade faz com que muitas organizações voltem suas atitudes principalmente para a aquisição de receitas (lucros). No entanto, para se atingir a inteligência organizacional, se faz necessário um alinhamento entre os ativos intangíveis e a estratégia organizacional. Assim, a utilização das pessoas com capacidades distintas para criar competências insuperáveis em determinado setor serve de contribuição para evidenciar vantagens competitivas e a possibilidade de incrementar a competitividade sustentável.

Sobre competitividade sustentável, afirma-se que:

a vantagem competitiva sustentável tem como objetivo alcançar uma estratégia que permita a diferenciação e ter os custos baixos, mas que esta estratégia seja duradoura. Por vezes as empresas para terem custos baixos optam por uma estratégia de salários baixos, mas esta não é uma opção sustentável a longo prazo, mas outras empresas optam por uma estratégia de um vasto sortido, assim os clientes não se saturam dos produtos acabando por criar uma estratégia sustentável. (SANTOS, 2009)

A competitividade sustentável é, portanto, um diferencial que não pode ser naturalmente copiado da concorrência, pois se deve estabelecer um modelo de negócio visando o direcionamento de comportamento do mercado para gerar valor à empresa.

Tal realidade denota a demanda de conhecimentos que as organizações estão criando, conscientes de que a competitividade sustentável é um desafio permanente, e que a melhor forma de vencê-lo é alinhando a gestão dos recursos à estratégia do negócio, através de um sistema de mensuração holístico.

Na contextualização em que as organizações estão inseridas com mudanças rápidas e bruscas, nota-se que nenhuma vantagem pode ser mantida em longo prazo. Sendo assim, adquirir vantagem competitiva sustentável é transformar de tal forma a organização que ela esteja vigilante e lépido, possibilitando que a mesma sobressaia e crie sua própria vantagem, independente das mudanças que ocorram externamente.

Dessa forma é possível evidenciar que o gerenciamento do capital humano representa o fator preponderante na geração de conhecimento, que por sua vez promove inovações que impactam positivamente na competitividade organizacional, tornando-a sustentável.

5 Considerações Finais

Um dos principais desafios atuais às organizações é a manutenção no mercado com vantagem competitiva sustentável. A identificação de competências essenciais e a gestão de pessoas vêm se apresentando como uma forma de conseguir diferenciação ante a concorrência.

Nesse sentido, as organizações devem desenvolver-se procurando a todo instante o aprimoramento e a inovação dos seus processos e serviços, qualidade no ambiente, nos meios de comunicação e espaço físico, para melhor atender as necessidades dos clientes.

O estudo evidenciou que a gestão do capital humano representa a base de desenvolvimento do conhecimento e da inovação e que através dele é permitido que as organizações atinjam níveis mais elevados de competitividade, não somente quando observados na realidade atual mas também quando projetam esta condição no futuro.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO; GARCIA, Luiz Cesar G. de; e Adriano Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2º edição, revisada e atualizada. São Paulo, Editora: Atlas 2009

BOHLANDER, Georgew. **Administração de Recursos Humanos**. 1º reimp. Da 1ª edição de 2003. São Paulo, Editora: Pioneiro, 2005.

Cadernos Compromisso com a Excelência: **Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

Cadernos Compromisso com a Excelência: **Sociedade** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

Cadernos Compromisso com a Excelência: **Pessoas** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

Cadernos de Excelência: **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência)

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro – 3ª ed. – Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição, 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão Por Competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. **A essência de Peter Drucker**. Uma visão para o futuro. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um toque profissional**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PONTES, Marcos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. Goodwill/ Capital Intelectual/ Marcas e Patentes/ Propriedade Intelectual/ Pesquisa e Desenvolvimento. Revista Valor Econômico. **GESTÃO DA QUALIDADE**. Fundação Nacional da Qualidade. Fator Decisivo. Segunda-feira, 26 de novembro de 2007.

Revista MELHOR, **Gestão de Pessoas**. Quanto valem as pessoas. Nº 237. Edição Especial do CONARH. Agosto de 2007.

Revista MELHOR, **Gestão de Pessoas**. Ações que geram lucro. Nº 225. Edição Especial do CONARH. Agosto de 2006.

SANTOS, Thais. **Vantagem Competitiva Sustentável**. Disponível em: <http://thaisysantos.blogspot.com/2007/09/vantagem-competitiva-sustentvel.html>. acesso em 04.06.2010

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02 - ARTIGO 02.