

O trabalhador do conhecimento: características e habilidades segundo as expectativas dos gestores de recursos humanos da agroindústria de Ponta Grossa - PR

Regina Negri Pagani (PPGEP.CEFET-PR) jrpagani@uol.com.br

Leozenir Mendes Betim (PPGEP.CEFET-PR) leobetim@visaonet.com.br

Prof. Dr. Luis Mauricio de Resende (PPGEP.CEFET-PR) mauricio@pg.cefetpr.br

Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti (PPGEP.CEFET-PR) lapilatti@pg.cefetpr.br

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho (PPGEP.CEFET-PR) gomes@ppgte.cefetpr.br

Resumo

Na era do conhecimento, o perfil das organizações sofreu mudanças em função das novas condições do mercado. Como consequência mudou também a característica daqueles que nelas trabalham. Neste novo contexto, o perfil do trabalhador demanda habilidades que antes não faziam parte dos seus requisitos. O objetivo deste artigo é apresentar o perfil do trabalhador do conhecimento para os próximos anos, segundo as expectativas dos Gestores de Recursos Humanos, para o nível operacional, gerencial e estratégico, atuante no ramo da agroindústria de Ponta Grossa. Foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. O estudo de caso foi realizado junto a uma empresa prestadora de serviços, cuja atividade é dar suporte a outras empresas na área de Recursos Humanos. O instrumento para a coleta de dados foi um formulário, onde foram agrupadas as características e habilidades discutidas por vários autores sobre o trabalho e trabalhador do conhecimento. A análise dos resultados apresenta o futuro perfil e revela que este trabalhador ideal deverá ter habilidades técnicas e cognitivas e inteligência emocional, com predominância das habilidades humanas.

Palavras-chave: Trabalhador do Conhecimento; Habilidades Técnicas; Habilidades Cognitivas; Habilidades Emocionais.

1. Introdução

Na sociedade do conhecimento, o capital constituído por bens tangíveis já não é aquele que tem o valor maior. Neste cenário, onde a informação é o produto ou insumo e o conhecimento é o novo processo de produção, surge um novo bem, de maior valor: o capital intelectual, ou capital humano.

O trabalhador, após um período marcado pela incerteza da importância de seu papel diante das inovações tecnológicas ocorridas, que ameaçavam relegá-lo a um segundo plano, temendo até mesmo pelo risco de ser complementemente substituído por máquinas automatizadas, ressurge como principal personagem de importância inquestionável. Porém, este não mais tem o perfil de mero apertador de parafusos, ou daquele que se limita a observar um processo

de produção em série. Mudou o perfil das organizações, e como consequência mudou também a característica daqueles que nelas trabalham.

Neste novo contexto econômico, o perfil do novo trabalhador demanda habilidades técnicas, cognitivas e humanas. Ele processa informações, utilizando-se de recursos tecnológicos, a fim de aplicar o conhecimento resultante deste processo em sua rotina de trabalho.

Este trabalhador tem o desafio de estar em constante estado de alerta para as mudanças contínuas que ocorrem no mercado global, e deve estar preparado para tomar importantes decisões a qualquer momento, que podem decidir o futuro de sua empresa e, por consequência, o de sua carreira profissional.

O objetivo deste trabalho é apresentar, através de revisão teórica segundo a visão de vários autores, as características do trabalhador do conhecimento, e qual o seu perfil esperado pelos gestores de Recursos Humanos das empresas no ramo da agroindústria de Ponta Grossa para os três próximos anos.

2. Metodologia

“Nossa” é uma empresa que atua no ramo de prestação de serviços. Sua atividade é prestar serviços a outras empresas na área de recursos humanos a outras empresas em todo o estado do Paraná. A empresa encarrega-se de recrutar, selecionar e treinar novos trabalhadores para as empresas conveniadas com a “Nossa”. A unidade de Ponta Grossa iniciou suas atividades no início de 2000, prestando desde então serviços a mais de trinta grandes empresas.

Objetivando delinear o perfil do trabalhador do conhecimento no ramo da agroindústria de Ponta Grossa para os próximos três anos, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. O instrumento para a coleta dos dados foi um formulário, o qual foi elaborado a partir das características e habilidades do trabalhador do conhecimento discutidas pelos principais autores deste tema. O formulário apresenta, em forma de lista, as informações que se deseja investigar e analisar referente a cada grupo de trabalhadores de uma empresa: níveis operacional, gerencial e estratégico.

3. O “velho mundo” X o “novo mundo”

A nova economia é composta por organizações modernas, que por sua vez caracterizam-se pela dispersão geográfica, por uso de tecnologias avançadas e por um alto nível de turbulência da força de trabalho. A necessidade da sinergia entre as capacidades tecnológicas e humanas está baseada na distinção entre o “velho e o novo mundo dos negócios”. O “velho mundo” é o mundo da competência baseada na informação como ativo estratégico e na ênfase do controle comportamental dos agentes organizacionais em direção ao cumprimento de metas e objetivos preestabelecidos. A informação e os sistemas de controle são usados neste mundo para alcançar o alinhamento dos atores organizacionais com as “melhores práticas” pré-definidas (MALHOTRA, 1998).

O “novo mundo”, por sua vez, é caracterizado por altos níveis de incerteza e incapacidade de prever o futuro. O uso da informação e dos sistemas de controle e a concordância entre metas pré-definidas, objetivos e melhores práticas podem não necessariamente atingir competência organizacional em longo prazo. Este mundo precisa de capacidade para compreender os problemas que surgem diante das condições de um ambiente em constante mutação. Este “novo mundo” contrasta com o “velho mundo” pela sua ênfase maior em “fazer a coisa certa” do que em “fazer certo as coisas” (MALHOTRA, 1998).

Neste contexto, o capital intelectual surge como o ativo intangível mais importante de uma organização. O capital intelectual, sempre conceitualmente ligado ao capital de conhecimento, está se tornando a fonte predominante de vantagem competitiva e de criação de riquezas (ANDREWS, 2003).

A OECD define o capital intelectual como o valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis: o capital organizacional, ou estrutural, e o capital humano. O capital estrutural refere-se a coisas como propriedade de sistemas de software, redes de distribuição e cadeias de suprimento. O capital humano inclui os recursos humanos existentes dentro de uma organização, bem como seus clientes e fornecedores. Frequentemente, o termo “capital intelectual” é tratado como sendo sinônimo de “ativos intangíveis” ou “ativos do conhecimento” (MALHOTRA, 2003).

Por sua vez, Stewart (*apud* MALHOTRA, 2003), define o capital ou material intelectual, como sendo formado pelo conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência - que podem ser utilizados para gerar riquezas.

4. O trabalhador e o trabalho do conhecimento

Se as organizações do conhecimento podem ser descritas como aquelas cuja vantagem competitiva reside nas habilidades de seus empregados, então os trabalhadores do conhecimento e suas habilidades são imprescindíveis para o sucesso da empresa. São eles quem identificam e solucionam problemas desafiadores e complexos, contando com a imaginação e a criatividade, educação de alto nível e habilidades (SUURLA, 2002).

Há um número de características que são relevantes para o funcionamento efetivo destes trabalhadores do conhecimento. Em um nível fundamental, o objetivo é atingir a sinergia entre dados e capacidade de processamento da informação e das tecnologias da informação, e capacidade de criatividade e inovação de seus membros humanos (MALHOTRA, 1998).

Isto se deve ao fato de que um profissional do conhecimento não repete as mesmas tarefas de um dia para o outro. Ele não age de acordo com instruções dadas por outros, mas usa seu próprio *know-how* e pensa por si próprio.

Desta forma, destituído de uma rotina, o trabalho do conhecimento é caracterizado pela imprevisibilidade, e longos ciclos de *feed-back*. Diante disto, os trabalhadores do conhecimento são empregados por sua habilidade de pensarem por si próprios, e não para receberem ordens sobre o que fazer, e quando fazer.

Conseqüentemente, a natureza do seu trabalho envolve um alto grau de autonomia. Desta forma, trabalhadores do conhecimento normalmente são requeridos a colaborar com outros de seu próprio departamento, de outros departamentos e também de outras empresas (ANDREWS, 2003).

Então, o sucesso no trabalho do conhecimento pressupõe que um indivíduo trabalha voluntariamente, e não porque alguém lhe diz o que fazer. Uma pessoa que pensa independentemente usa sua própria criatividade buscando desafios e não instruções meramente. Os desafios do trabalho do conhecimento são aprendizagem aprofundada, preocupação com a sabedoria e com o desenvolvimento do crescimento, habilidades e comunicação (SUURLA, 2002).

5. Habilidades do trabalhador do conhecimento

5.1 Habilidades Técnicas

A Escola de Ciência da Informação e Tecnologia - *School of Information Sciences and Technology* (PENN STATE UNIVERSITY, 2003) discute duas categorias de habilidades do trabalhador do conhecimento: habilidade informacional e capacidade organizacional. Para esta Escola, estas duas categorias de habilidades são cruciais para o sucesso do trabalhador conhecimento. E para que ele seja bem sucedido, este deve desenvolver três capacidades relacionadas à informação:

- a) cultura em tecnologia da informação: utilizar recursos de TI para melhorar a performance no seu trabalho;
- b) competência em tecnologia da informação: ter habilidades necessárias para aplicar os recursos de TI de acordo com as necessidades e/ou problemas que surjam no dia a dia; e
- c) cultura informacional: instruir-se, ou elevar o seu grau de cultura em relação à informação.

À medida que estes trabalhadores tenham maior facilidade na aplicação de novas tecnologias em sua rotina de trabalho, eles poderão delegar tarefas programáveis aos recursos de tecnologia a fim de concentrarem seu tempo e esforço em atividades que agreguem valor aos negócios da organização, atividades estas que demandam criatividade e inovação oriundas do ser humano (MALHOTRA, 2003).

A seguir, serão apresentadas as características e habilidades destes trabalhadores. Os quadros que seguem, foram elaborados tendo como base as características mencionadas pelos autores aqui citados. O perfil geral do trabalhador do conhecimento no ramo da agroindústria de Ponta Grossa foi delineado pela “Nossa” Empresa de Recursos Humanos, segundo as expectativas dos Gestores de Recursos Humanos das empresas para as quais “Nossa” presta serviços.

O quadro 1 abaixo apresenta quais as habilidades técnicas informacionais esperadas dos trabalhadores para cada nível:

HABILIDADES TÉCNICAS – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		Operac	Gerenc	Estrat
1	Utilizar planilhas e fórmulas prontas no Excel; utilizar o Access; utilizar a Internet para consultas; utilizar o correio eletrônico rotineiramente para receber instruções	X	X	
2	Criar novas planilhas no Excel ou adaptá-las segundo as necessidades; utilizar o correio eletrônico para enviar relatórios e informações básicas		X	
3	Conhecimento em <i>web designing</i> , criação de páginas em html etc.		X	X
4	Montagem de pequenos programas de informática; adaptação de programas às necessidades diárias	X	X	
5	Ter acesso via correio eletrônico a informações sigilosas que o ajudarão a tomar decisões; elaborar e-mails com informações mais complexas, fornecendo informações de alto grau de importância para os negócios da empresa.		X	X

Fonte: o autor, 2005.

Quadro 1 - Habilidades Técnicas em Tecnologia da Informação

Dentre as habilidades técnicas, fundamentalmente verifica-se a capacidade de utilizar os recursos tecnológicos. Observa-se que as habilidades em Tecnologia da Informação são mais requeridas no nível gerencial. Os trabalhadores deste nível deverão ser capazes de trabalhar com a Internet como ferramenta, o correio eletrônico, e saber utilizar bem como criar

programas não tão complexos que lhes dará suporte em sua rotina diária. É igualmente notável que algumas dessas habilidades serão requeridas até mesmo no nível operacional. Segundo os resultados, mesmo os trabalhadores nos níveis elementares deverão ter algum conhecimento na área de Tecnologia da Informação.

5.2 Nível acadêmico

Segundo Sveiby (1998, p.23) os trabalhadores do conhecimento são profissionais altamente qualificados, com alto nível de escolaridade. Para Davenport (2003), eles são cientistas pesquisadores, doutores, advogados, especialistas em Tecnologia da Informação e estrategistas.

Eles podem ter habilidades técnicas gerais ou específicas. Porém, para Andrews (2003), as habilidades gerais são mais importantes do que as específicas.

O quadro 2 mostra, ainda dentro de habilidades técnicas, qual o nível acadêmico esperado para cada um dos níveis de trabalhadores:

Nível Acadêmico		Operac	Gerenc	Estrat
6	2º grau completo	X		
7	3º grau completo		X	X
8	Especialização		X	X
9	MBA		X	X
10	Mestrado		X	X
11	Doutorado			X

Fonte: o autor, 2005.

Quadro 2 – Nível Acadêmico

Com relação ao nível acadêmico, os trabalhadores nos níveis gerencial e estratégico deverão ter um alto nível cultural. Alguns deverão ter cursos de especialização; outros, MBA, ou Mestrado, e até mesmo Doutorado. Habilidades gerais e habilidades técnicas específicas serão também requeridas nestes níveis.

5.3 Habilidades Técnicas Gerais

Outra habilidade básica é a fluência na língua inglesa. Esta ferramenta é indispensável para o trabalhador do conhecimento. Segundo Crawford (1994, p.32), a difusão do conhecimento requer tecnologia para transportá-lo, e uma língua comum a todos para comunicarem este conhecimento. Para Carmo (1998), a língua inglesa preenche o papel de mediador universal nas comunicações, empregado em 85% das ligações internacionais, em 75% da correspondência mundial e 80% dos livros científicos publicados.

O quadro 3 apresenta as habilidades técnicas gerais que cada nível de trabalhadores deverão ter:

HABILIDADES TÉCNICAS GERAIS		Operac	Gerenc	Estrat
12	Fluência na Língua Inglesa		X	X
13	Fluência em outro idioma? Qual?		X	X

14	Conhecimentos em logística	X	X	X
15	Conhecimentos em direito internacional		X	X
16	Conhecimentos em administração financeira		X	X
17	As habilidades específicas são mais importantes que as habilidades genéricas			X
18	As habilidades genéricas são mais importantes que as habilidades específicas		X	

Fonte: o autor, 2005.

Quadro 3 – Habilidades Técnicas Gerais

As habilidades técnicas gerais serão mais exigidas nos níveis gerencial e estratégico. Os trabalhadores desses níveis deverão ter fluência na língua inglesa, bem como em um outro idioma além de seu idioma nativo.

Destes trabalhadores também se espera que tenham conhecimentos em direito internacional e administração financeira.

As habilidades específicas são mais importantes no nível estratégico, enquanto que as habilidades técnicas gerais serão mais requeridas no nível gerencial.

5.4 Habilidades Cognitivas

As pessoas são parte importante de uma organização sempre que negócios, organização e tecnologia estão em pauta. Consequentemente, em adição a áreas de habilidades baseadas na informação, os profissionais do conhecimento também precisam ter habilidades gerais de organização para serem bem sucedidos na gestão e aplicação da informação.

Quatro capacidades organizacionais incluem: habilidades de trabalhar em equipe, habilidades de comunicação, habilidades de gerir projetos, e habilidades para tomar decisões. Todas estas quatro habilidades são cruciais para qualquer trabalhador do conhecimento (PENN STATE UNIVERSITY, 2003).

Além das habilidades já citadas, é necessário também que ele tenha uma visão geral dos negócios de sua empresa e de qual sua importância e a importância de seu trabalho dentro deste contexto. Tal compreensão é necessária a fim de que ele se envolva ativamente nos processos de aprendizagem e re-aprendizagem. Ele somente poderá ser instrumento de sincronização organizacional das “melhores práticas” com a realidade externa do ambiente de negócios se entender as implicações das mudanças no seu contexto de trabalho (MALHOTRA, 2003).

Então, para ser um trabalhador do conhecimento, já não basta mais ter o apenas o know-how. Para Suurla (2002), é necessário que ele seja criativo, independente, cheio de recursos, inovador, empreendedor, cooperativo e versátil, em contínuo processo de aprendizagem.

O aspecto primário de seu trabalho é criar conhecimento, compartilhá-lo com outros, ou aplicá-lo a decisões e ações. Segundo Sveiby (1998), seu trabalho é converter informação em conhecimento, utilizando-se na maior parte do tempo, de sua própria competência. Além da criatividade, ele deve também ter pensamento intuitivo, já que o saber fazer está baseado no conhecimento e na geração de novos conhecimentos.

E nesta competição, a do saber fazer, a criatividade e a capacidade de inovação devem ser propriedades permanentes de um profissional, e não resultados incidentais de uma inspiração específica (SUURLA, 2002).

Para Efimova (2003), outras ações, que constituem a maior parte deste trabalhador, como encontrar, interpretar e conectar relevantes fragmentos de informação, negociando meios e

extraindo conhecimento por meio da socialização com outros, criando novas idéias e usando-as para criar um produto final, acontece na cabeça do trabalhador do conhecimento ou como parte da comunicação ou da execução do seu trabalho.

A capacidade cognitiva, neste aspecto, é mais relevante ao trabalhador do que a habilidade técnica.

Portanto, segundo Andrews (2003) as características dos trabalhadores do conhecimento incluem, mas não estão limitadas a:

- a) alto padrão de habilidades de discernimento a fim de aplicar habilidades existentes e conhecimento aos novos problemas;
- b) flexibilidade e tolerância a ambigüidades;
- c) habilidade para aprender o forte senso da importância do aprendizado contínuo;
- d) fortes habilidades para entender/desvendar e solucionar problemas;
- e) habilidades analíticas e de pesquisa;
- f) habilidade para gerir sobrecarga de informações;
- g) habilidade para ser produtivo e criativo;
- h) habilidade para adquirir habilidades rapidamente.

O quadro 4 mostra quais as habilidades cognitivas são mais importantes em cada nível:

HABILIDADES COGNITIVAS		Operac	Gerenc	Estrat
19	Ser criativo, independente, inovador	X	X	X
20	Ser empreendedor, cooperativo, versátil, em contínuo processo de aprendizagem		X	
21	Ter habilidades para tomar decisões		X	X
22	Ter habilidades para gerir projetos	X	X	
23	Ter habilidades para trabalhar em equipe, com atitudes pro-ativas	X	X	X
24	Ter uma visão geral da empresa, ciente da importância de seu trabalho dentro deste contexto.	X	X	
25	O aspecto primário de seu trabalho é criar conhecimento, compartilhá-lo com outros, ou aplicá-lo a decisões e ações, de forma a criar um produto final visando vantagens para a empresa		X	
26	Converter informação em conhecimento, utilizando-se na maior parte do tempo, de sua própria competência.		X	X
27	Habilidade para adquirir habilidades rapidamente.	X		
28	Habilidades analíticas e de pesquisa		X	X

Fonte: o autor, 2005.

Quadro 4 – Habilidades Cognitivas

As características de ser empreendedor, cooperativo, versátil e em contínuo aprendizado não foram marcadas como necessárias nos níveis operacional e estratégico. Ainda, ter uma visão geral da organização, bem como autocontrole, não foram marcadas como características importantes para o nível estratégico.

5.5 Habilidades Emocionais

Segundo O'Halloran (2000) Daniel Goleman descreve inteligência emocional como sendo a capacidade para reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para nos

motivarmos, e para administrarmos bem as nossas emoções em nossos relacionamentos. A inteligência emocional é vital para entender-se a si mesmo e aos outros. É uma característica fundamental para o trabalhador do conhecimento. E, um dos segredos para tornar-se um verdadeiro líder, é ter inteligência emocional.

Diferentemente do QI, a inteligência emocional pode ser medida e desenvolvida. O quociente de inteligência emocional abrange qualidades que vão além da inteligência intelectual geral e da competência técnica. Pesos emocionalmente inteligentes são a essência das organizações bem sucedidas (FOCUS TRAINING NET, 2004).

Outra característica fundamental a um trabalhador de sucesso e sua capacidade de autocontrole. Norbert Elias (1995), coloca o autocontrole como um dos fatores predominantes para o processo de civilização da humanidade. Segundo ele, a aquisição de autocontrole é imperativo para a sobrevivência de um ser humano, e sem o autocontrole uma pessoa fica à mercê de altos e baixos de seus próprios desejos, paixões e emoções que demandam satisfação imediata. Para Elias, sem o autocontrole uma pessoa é como uma criança, que ainda não é capaz de controlar seus desejos e paixões, e conseqüentemente incapaz de conviver com outros seres humanos.

Ainda, ao discursar sobre aqueles que trabalharam para a invenção do carro automotor e do aeroplano, Elias cita que estes inventos não teriam sido possíveis se seus inventores não tivessem sido dotados de grande autocontrole e disciplina, e que este autocontrole levou-os a adiarem a busca pelo prazer e a perseguirem tenazmente suas metas: a de inovar com algo até então não sonhado, o automóvel e o avião, sem nem mesmo saber se seriam ou não bem sucedidos (ELIAS, 1995).

Abaixo, o quadro 5 apresenta as habilidades emocionais para cada nível.

HABILIDADES EMOCIONAIS		Operac	Gerenc	Estrat
29	A Inteligência emocional (é a capacidade para reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para nos motivarmos, e para administrarmos bem as nossas emoções em nossos relacionamentos. A inteligência emocional é vital para entender-se a si mesmo e aos outros.)	X	X	X
30	O autocontrole (controle de impulsos e desejos, autodisciplina) é outra característica fundamental a um trabalhador de sucesso, sendo um dos fatores predominantes para o processo de civilização da humanidade	X	X	
31	Flexibilidade e tolerância a ambigüidades	X	X	X

Fonte: o autor, 2005.

Quadro 5 – Habilidades Emocionais

Ao analisar as habilidades cognitivas e emocionais, é interessante observar que estas são marcadas em todos os níveis como essenciais ao relacionamento humano no trabalho. Segundo o que foi assinalado pela “Nossa”, estas são características que, não importa o nível do trabalhador, ele deverá apresentar como parte de seu perfil.

6. Reflexões

As organizações do conhecimento podem ser descritas como aquelas cuja vantagem competitiva reside nas habilidades daqueles que nelas atuam. Quanto aos que nelas trabalham, dentre suas características, em um nível fundamental, cita-se: a capacidade para utilizar os recursos tecnológicos informacionais, criatividade, capacidade de inovação e de solucionar

problemas inesperados, dado à característica de constante mutação do ambiente organizacional externo.

Segundo os resultados apresentados neste estudo, é possível verificar que o perfil do trabalhador do conhecimento está mudando gradualmente, mas em um ritmo não tão lento. Em um futuro próximo, este terá características muito diferentes das que tem hoje, e deverá apresentar habilidades diversas, que hoje não são requeridas. Os trabalhadores do nível operacional deverão ter habilidades que costumavam ser parte apenas do perfil requeridos nos níveis gerencial e estratégico.

A fluência em outro idioma, não somente na língua Inglesa, começa a tornar-se um pré-requisito nos níveis gerencial e estratégico. Esta será uma condição para mantê-los competitivos no mercado de trabalho globalizado.

Quanto às características humanas, estas foram assinaladas em todos os níveis mais do que as habilidades técnicas. Então, é importante discutir que ser empreendedor, cooperativo, versátil e em contínuo processo de aprendizagem não foram características consideradas necessárias nos níveis operacional e estratégico. Segundo o estudo teórico feito neste trabalho, no entanto, estas são características necessárias em todos os níveis, inclusive no nível operacional.

No nível estratégico, outras características também não foram consideradas importantes. São elas: ter uma visão geral da empresa; estar ciente da importância de seu papel no contexto de seu trabalho; e ter autocontrole. É oportuno então, ponderar como pode ser possível para um diretor de uma empresa liderar sua equipe e fazer com que esta seja bem sucedida quando ele próprio não possui uma visão geral da organização onde atua.

De forma similar, quando tratando sobre autocontrole e autodisciplina, é importante refletir sobre quão essenciais estas características são ao ser humano a fim de que este não fique a mercê de suas paixões, desejos e impulsos. Essencialmente, tendo em mente que o trabalho do conhecimento é um esforço conjunto, um trabalho em equipe, um indivíduo não poderá trabalhar exclusivamente si próprio. Ao contrario, ele precisa pensar coletivamente, buscando atender as necessidades de sua organização conjuntamente, e não somente as suas.

Este trabalho não tem a pretensão de ser conclusivo. Tendo em mente o caráter transitório que a sociedade do conhecimento oferece a cada momento, outros estudos e pesquisas de campo devem ser realizados, a fim de que se possam identificar diferentes características que não tenham sido mencionadas neste trabalho.

Outros estudos, utilizando os quadros como modelo, podem ainda apresentar o perfil mais detalhado para cada nível separadamente, em outros ramos distintos de atividade, em regiões diversas.

Finalmente, utilizando os quadros de características e habilidades como ferramenta, pode-se verificar qual o nível de competitividade dos colaboradores de uma determinada empresa, ou de cada trabalhador individualmente, no mercado globalizado.

Referências

ANDREWS, K. *A review of selected knowledge focussed literature. Working and learning in vocational education and training in the knowledge era. Professional development for the future project.* BDO Kendals, 2003. Disponível em: <http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureA.pdf>. Acessado em: Setembro, 2004.

CARMO, P. S. *O Trabalho na Economia Global.* São Paulo: Moderna, 1999.

CRAWFORD, R. *Na Era do Capital Humano.* Atlas. São Paulo: Atlas, 1994..

- DAVENPORT, T.H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H. *A measurable proposal*. *CIO Magazine*. [On-line], 2003. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/060103/order.html>. Acessado em setembro, 2004.
- DRUKER, P. *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.
- EFIMOVA, L. *Knowledge worker paradox*. *Knowledge Board* [On-line], 2003. Disponível em : <http://www.knowledgeboard.com/item/119378>. Acessado em setembro, 2004.
- ELIAS, N. *Technization and Civilization*. [S.L], 1995.
- MALHOTRA, Y. *Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines*, 1998. Disponível em: www.brint.com/interview/maeil.htm#top. Acessado em julho, 2004.
- MALHOTRA, Y. *Is knowledge the ultimate competitive advantage?* *Business Management Asia*, 2003. Disponível em www.kmnetwork.com/BMA.html. Acessado em julho, 2004.
- MALHOTRA, Y. *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*. Keynote Presentation at United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs, New York, 4-5. 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan011601.pdf>. Acessado em setembro, 2004.
- O'HALLORAN, D. 2000. *We've all heard of IQ, but how many of us have heard of EQ?* 2000. *The Irish Jobs Column*. Disponível em: <http://www.irishjobs.ie/advice/EQ.html>. Acessado em setembro, 2004.
- SUURLA, R. *The New Profile of a Knowledge Professional*. In TrainingZONE, 2002. Disponível em <http://www.trainingzone.co.uk/cgi-bin/item.cgi?id=72024>. Acessado em setembro, 2004.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento*. São Paulo: Campus, 1998.
- PENN STATE UNIVERSITY. *The Information Society. Knowledge Worker Skills and Abilities: Information-Based Skills*. *School of Information Sciences and Technology*. Pennsylvania, PA, USA, 2003. Disponível em: http://solutions.ist.psu.edu/exchange/online_ist/demos/oist/courses_v2/110/content/01_08_03.html. Acessado em setembro, 2004.
- FOCUS TRAINING NET. *Emotional Intelligence*. [S.L.] Disponível em: <http://www.focus-training.net/html/06emotional.asp> Acessado em setembro, 2004.