

EDUCAÇÃO, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA PERSPECTIVA EVOLUCIONISTA

Orlando Petiz Pereira
Universidade do Minho

RESUMEN

Na actual sociedade do conhecimento, a tónica para melhorar os níveis de desempenho e de produtividade dos agentes económicos é colocada na visão sistémica e na análise dinâmica. Reconhece-se a importância do capital humano, face aos capitais financeiro e físico e assume-se a importância da heterogeneidade cognitiva na produção do rendimento. Advoga-se a dinâmica interactiva intra e inter empresas e valoriza-se o homem global. As competências que dele se esperam ultrapassam as de ordem técnica e tecnológica e passam por valores como: tolerância, respeito e a aceitação da diferença no comportamento e nas atitudes, de forma a sustentar o desenvolvimento das organizações com independência. Tais valores manifestam-se nas habilidades para gerir de forma adequada a experiência, a motivação, a perícia, a sensatez e o altruísmo e combina-as com os bens materiais e intelectuais.

Este trabalho analisa, transversalmente, a importância do capital emocional na consolidação das competências para o desempenho das actividades profissionais. Pretende-se, questionar a influência do capital intelectual na produção de competências quando o agente económico subavalia a vertente emocional nesse mesmo processo. Para tal, utilizaremos um questionário que fizemos circular entre alunos de quatro Instituições portuguesas de Ensino Superior, no final do ano civil de 2007.

Palavras-chave: competências, capital emocional, capital intangível, capital intelectual, capital humano.

1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Neste trabalho ausculta-se, transversalmente, a importância do capital emocional na consolidação das competências para o desempenho das actividades profissionais. Identificar o papel do capital emocional sobre a consolidação do capital intelectual e sua produtividade é um dos objectivos centrais, embora tenhamos consciência de que o output desta projecção só será obtido ao longo do tempo e de forma parcelar. Estamos a trabalhar com alunos de graduação e queremos definir um grupo de controlo para darmos continuidade a este mesmo trabalho, quando estes alunos estiverem inseridos no mercado de trabalho. Utilizamos dados primários, colectados nos alunos de graduação, de quatro Instituições de Ensino Superior, sendo uma Universidade Pública e três Institutos Politécnicos. Os inquéritos foram administrados no final do ano civil de 2007.

O trabalho está dividido em duas partes. Na primeira faz-se um enquadramento do tema e, na segunda, exploram-se os resultados do trabalho empírico da primeira fase do trabalho. Pretende-se, nesta fase do trabalho, captar a percepção dos valores na personalidade dos alunos, com o intuito de os relacionar com a importância da vertente emocional nas competências e seus efeitos sobre a produtividade.

2. COMPETÊNCIAS: NOÇÃO E IMPORTÂNCIA

Atendendo ao galopante processo da globalização, na sociedade do conhecimento, valoriza-se o homem global. As competências que lhe são exigidas ultrapassam as de ordem técnica e tecnológica e assentam em valores como a tolerância, o respeito, a aceitação da diferença no comportamento, nas atitudes e na manifestação de apoio às melhorias a serem

introduzidas nas organizações. É neste sentido que Zorrinho et al (2003, pp. 48-53) associam o conhecimento às competências e consideram que estas são muito abrangentes e que ultrapassam os saberes e o saber fazer, para “*também abarcar as atitudes e comportamentos (adaptabilidade, reactividade, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de aprendizagem e de comunicação)*”. Desta forma, a competência é um conceito multidimensional e evolutivo e é construído pela inteligência colectiva. Amit and Schoemaker (1993, p.35); Armstrong (2001); Ceitil (2006, p.33). Valhondo (2003, p. 71), contudo, agrupa-as em quatro blocos: (i) as *competências gerais*, (ii) as *competências locais ou específicas*, (iii) as *competências globais* e (iv) as *competências universais*. As gerais são transversais e normais em qualquer cidadão, enquanto que as locais ou específicas enfatizam as habilidades para o desempenho de um posto específico de trabalho. Por seu lado, as globais afectam todos os empregados adstritos a uma função particular e as universais constituem a estrutura do topo organizacional. Neste patamar exigem-se conhecimentos mais diversificados, nomeadamente ao nível dos negócios da empresa, dos seus produtos, das suas competências, do ambiente concorrencial e das condicionantes económicas, sociais, políticas e tecnológicas, dado que o crescimento dos negócios e a sustentabilidade da organização está na sua dependência. Mas, todas estas habilidades podem-se agrupar, de forma genérica, em dois tipos de conhecimento, o *explícito* e o *implícito*, estando o primeiro relacionado com as ferramentas, métodos e utensílios específicos e o segundo com as habilidades. Desta forma, as competências são habilidades que oferecem benefícios aos *stakeholders* e é um termo composto que engloba um largo conjunto de factores, dos quais destacamos as habilidades, a experiência, a motivação, a perícia, a sensatez na acção e na reacção passando, também, pela veiculação de valores, pelos julgamentos de valor e pelas crenças sociais.

A vertente emocional das competências bebe os ensinamentos de Goleman (1999) que considera a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer e de gerir os próprios sentimentos, as emoções e as motivações. Neste sentido, como as emoções dependem dos capitais humano, estrutural e relacional, Thomson (2000), então também dependem do capital e da inteligência emocional da organização, pelo que Vivian Acosta -referenciado em Thomson (2000, p. 22)- considera que a inteligência emocional é um conjunto de habilidades, de comportamentos e qualidades pessoais que permitem um desenvolvimento e um desempenho profissional com eficácia. Em simultâneo, considera que permitem gerir as emoções das pessoas, nomeadamente as que surgem do entusiasmo do desempenho quotidiano.

A riqueza do contributo emocional fez aumentar a complexidade conceptual e taxonómica das competências. Contudo, consideramos curiosa a forma como Bueno (1998, p.209) as denomina, porque defende que o termo abarca as noções de capital humano, de capital organizacional, de capital tecnológico e de capital relacional. Assim, considera que no capital humano evidenciam-se as características pessoais, nas organizacionais as competências organizacionais, no capital tecnológico as competências tecnológicas e no capital relacional as competências relacionais, as quais abarcam as relações estabelecidas pelas organizações. Por seu lado, Gratton (2001) coloca o acento tónico no capital humano e considera que as suas competências derivam de um conjunto de capacidades das quais destaca as de visão, previsão, estratégicas, diagnóstico, sistémicas, adaptativas, emocionais, passando pela capacidade de produzirem confiança e de estabelecerem contratos psicológicos, visão que implica o espírito de partilha. Entendemos que aqui estão as bases das capacidades do capital humano porque a partilha, o diálogo e a interacção sustentam o espírito visionário e tornam mais fácil diagnosticar as necessidades de mudança, a formulação de estratégias e a implementação da visão sistémica preconizada por Peter Senge. Por tal facto, a capacidade adaptativa, num ambiente de confiança e de estabilidade emocional, permite a celebração de

contratos psicológicos, porque “a empresa é um depósito de recursos e de capacidades baseadas em conhecimento”, Ordóñez de Pablos (2004^a, p.4) e as capacidades dos seus membros individuais condicionam o desenvolvimento da capacidade de absorção da organização. Cohen e Levinthal (1990, p. 131). Desta forma, a competência representa o comportamento do empregado no seu posto de trabalho e traduz-se na agilidade mental que adequa as práticas organizacionais, com vista à implementação de soluções inovadoras.

3. UM OLHAR EMPÍRICO

3.1. Objectivos e população em análise

A adequação ao novo ambiente concorrencial, onde a certeza tem cedido lugar à incerteza, a organização necessita de colaboradores com atitudes e práticas consideradas correctas e adaptadas à própria organização. Aqui está um dos grandes desafios para os novos economistas e administradores. Por tal facto, a paixão, o empenho, o entusiasmo, o orgulho em pertencer ao grupo, o companheirismo, entre outros, destroem os sentimentos menos benéficos dentro da organização, como é o caso do stress, da apatia, do medo, do ódio, da ira e do egoísmo. É neste sentido que Haas (1998) reforçando tal orientação, considera urgente valorizar princípios éticos, entre os quais destaca (i) a *honestidade*, (ii) a *fidelidade às promessas*, (iii) a *equidade*, (iv) o *respeito para com os outros*, (v) a *compaixão*, e (vi) a *integridade, como forma de melhorar o desempenho pessoal e organizacional*. Tal visão baseia-se na conciliação e na produção do equilíbrio entre os “stakeholders” e a organização, cuja responsabilidade, em primeira mão, está na gestão do topo.

É visível, cada vez mais, que o capital emocional se relaciona com a inteligência emocional da organização, e o estado deste é o resultado da inteligência emocional dos seus colaboradores, fruto das suas habilidades de autocontrolo, entusiasmo, empatia, perseverança, auto-motivação, trabalho de equipa e flexibilidade. Neste sentido, dado que os alunos que estão a frequentar os cursos de graduação irão ser inseridos no mercado de trabalho dentro de dois ou três anos, decidimos auscultar a sua sensibilidade para as questões dos valores que dão coesão à sua personalidade e que estarão na base da construção e consolidação dos capitais organizacionais. É nosso objectivo construir um referencial de valores percebidos nos alunos e ver se o seu sentimento tende mais para as competências dinâmicas ou, se pelo contrário, tendem para as competências mortais ou demolidoras, atendendo à responsabilidade que devem assumir na organização, nomeadamente ao nível da gestão do topo, da gestão intermédia e dos profissionais altamente qualificados, como é o caso dos licenciados. Contudo, este trabalho terá continuidade no futuro, quando o aluno já estiver no desempenho de uma actividade profissional. Para tal iremos definir um grupo de controlo para trabalho. Pretendemos, desta forma, auscultar e confrontar, para a mesma população, a importância que assumem os valores no ambiente escolar e no ambiente de trabalho profissional e relaciona-los com o seu desempenho.

A população em análise é constituída por alunos de Instituições de Ensino Superior, público e privado, todas localizadas no norte de Portugal.

3.2. O questionário

O questionário foi desenhado para os alunos Universitários que, a médio prazo, estarão inseridos no mercado de trabalho. Os valores colocados, inserem-se dentro dos novos contextos de aprendizagem organizacional, onde os capitais intangíveis parecem superar a mais valia dos capitais tangíveis. Contudo, esta realidade exige a definição de outras variáveis de contexto para que as organizações possam codificar o conhecimento tácito. Se tal não for feito, a sua internalização será dificultada e as organizações não se apropriarão desse valor patrimonial que é pessoal e que pertence, em primeira-mão, a cada um dos seus

colaboradores. Como consequência, a otimização das competências internas não será otimizada e produzirá externalidades negativas directas ao nível das competências emocionais da organização, da produtividade dos seus elementos e da sua competitividade.

Dentro de tal contexto, pedimos aos alunos que identificassem, por ordem decrescente, as cinco variáveis/valores que considerasse mais importantes, dentro do conjunto de valores: respeito pelas pessoas, aprendizagem contínua, coerência, autonomia, companheirismo – equipa, responsabilidade social, criatividade, dignidade, entusiasmo, sucesso económico, empatia, honestidade, paixão, resultados / objectivos, tolerância, integridade e liberdade. Com a auscultação desta percepção, pretendemos, no futuro, reflectir sobre as competências organizacionais dinâmicas e demolidoras ou mortais, Thomson (2000) e Durán (2004) e medir, quando estes mesmos agentes económicos estiverem no desempenho das suas actividades profissionais, a influência da capital emocional sobre o desempenho, produtividade e competitividade, individual e grupal.

3.3. Os Resultados

Foi pedido aos alunos que, do conjunto dos vinte valores apresentados, seleccionassem os cinco considerados mais importante a observar no ambiente de trabalho, cujos resultados estão sintetizados no quadro nº 1.

Pela leitura do quadro, apercebemo-nos da importância que os alunos atribuem aos valores como o *respeito pelas pessoas*, a *honestidade* e os *resultados / objectivos*, que foram os seus eleitos, com especial incidência para o *respeito pelas pessoas* que, esmagadoramente, recebem a atenção da maioria para a primeira e segunda escolhas. De facto, consideramos relevantes tais valores. Contudo, se focalizarmos a nossa atenção na primeira escolha dos alunos, verificamos que, pela sua pontuação, um ambiente organizacional de liberdade, de dignidade, de empatia, de tolerância, de paixão e de entusiasmo não é relevante, dado que os 409 alunos inquiridos optam por estes valores apenas um grupo muito restrito de alunos, que não ultrapassa o número de 5. Também, consideramos curiosa a pouca atenção que deram aos valores como coerência, autonomia, criatividade e integridade.

Ora, se na actualidade é imperioso a construção de um ambiente organizacional colectivo para viver na e da interacção intra e inter organizações, parece-nos que estes alunos demonstram menos apetência para as competências emocionais. Neste sentido, não obstante o seu elevado grau de intelectualidade técnica, pensamos que terão dificuldades em produzir um ambiente organizacional propício que se adapte à actual turbulência económica. Desta forma não estará garantida a maximização dos ganhos aos stakeholders, nem a longevidade da organização com independência.

Numa análise agregada por valores, conforme coluna **(B)*** do quadro nº 1, verificamos que as cinco prioridades são, por ordem decrescente: Respeito pelas pessoas, Resultados / Objectivos, Companheirismo – Equipa, Honestidade e Aprendizagem Contínua, o que apresenta fortes afinidades com as escolhas de *per si*. Uma vez mais ressalta, pela negativa, a posição de valores como a Alegria, a Amizade, a Autonomia, a Criatividade, a Dignidade, o Entusiasmo, a tolerância e a liberdade, dado que estes dão consistência aos capital emocional e intelectual da organização. Contudo, uma leitura por género, analisando os dados da 1ª escolha, sugere-nos alguma curiosidade, na medida em que os resultados esperados parecem não se verificar, o que contraria os padrões pré-definidos, conforme quadro nº 2 a seguir indicado.

Quadro 1. Síntese das escolas dos alunos

Valores	1ª Esc		2ª Esc		3ª Esc		4ª Esc		5ª Esc		Soma das escolhas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N (A)	% (B)*
Alegria	35	8,6	15	3,7	12	2,9	11	2,7	8	2	81	3,96
Mente Aberta	29	7,1	18	4,4	10	2,4	6	1,5	20	4,9	83	4,06
Amizade	35	8,6	26	6,4	16	3,9	12	2,9	23	5,6	112	5,48
Respeito pelas pessoas	121	29,6	66	16,1	31	7,6	24	5,9	19	4,6	261	12,76
Aprendizagem contínua	36	8,8	47	11,5	33	8,1	20	4,9	24	5,9	160	7,82
Coerência	6	1,5	15	3,7	8	2	11	2,7	7	1,7	47	2,30
Autonomia	12	2,9	15	3,7	12	2,9	13	3,2	17	4,2	69	3,37
Companh. - Equipa	39	9,5	50	12,2	50	12,2	33	8,1	19	4,6	191	9,34
Resp.Social	5	1,2	23	5,6	17	4,2	20	4,9	14	3,4	79	3,86
Criatividade	5	1,2	18	4,4	35	8,6	32	7,8	30	7,3	120	5,87
Dignidade	5	1,2	16	3,9	21	5,1	22	5,4	15	3,7	79	3,86
Entusiasmo	4	1	12	2,9	20	4,9	21	5,1	10	2,4	67	3,28
Sucesso Económico	15	3,7	8	2	24	5,9	21	5,1	26	6,4	94	4,60
Empatia	1	0,2	3	0,7	6	1,5	10	2,4	4	1	24	1,17
Honestidade	23	5,6	28	6,8	36	8,8	54	13,2	27	6,6	168	8,22
Paixão	1	0,2	5	1,2	2	0,5	4	1	4	1	16	0,78
Resultados / Objectivos	20	4,9	25	6,1	51	12,5	45	11	58	14,2	199	9,73
Tolerância	1	0,2	7	1,7	11	2,7	14	3,4	21	5,1	54	2,64
Integridade	11	2,7	7	1,7	6	1,5	26	6,4	40	9,8	90	4,40
Liberdade	5	1,2	5	1,2	8	2	10	2,4	22	5,4	50	2,44
Não responde									1	0,2	1	0,05
Tot / controlo	409	100	409	100	409	100	409	100	409	100	2045	100,0

$$(B)^* = (A)/5/409*100$$

Como se poderá verificar, dos nove valores apresentados, as mulheres concentram-se em torno de dois (Respeito pelas Pessoas e Companheirismo – Equipa) captando estes dois valores 47,5% das suas preferências. Por sua vez, os homens apresentam um comportamento mais dispersivo, na medida em que, em conjunto, os dois valores mais seleccionados (Respeito pelas Pessoas e Alegria) não ultrapassam os 34,8%. Por outro lado, chama-nos a atenção o facto de serem os homens que mais privilegiam, no ambiente de trabalho, a Alegria, a Aprendizagem contínua, a Amizade, a Mente Aberta, a Honestidade e a Integridade, enquanto que a mulher supera a posição do homem para o valor do Companheirismo - trabalho de equipa. Estes resultados parecem contrariar o postulado de que homens são mais “concêntricos” e de que as mulheres são mais “dispersas”, residindo aí uma justificação para as suas diferentes produtividades.

Quadro 2. Comparação das opções por género, para os valores da 1ª escolha

HOMENS		MULHERES	
Valor / variável	%	Valor / variável	%
Alegria	11,6	Alegria	5,4
Mente Aberta	7,2	Mente Aberta	6,9
Amizade	9,7	Amizade	7,4
Respeito pelas pessoas	23,2	Respeito pelas pessoas	36,1
Aprendizagem contínua	10,6	Aprendizagem contínua	6,9
Coerência	1,4	Coerência	1,5
Autonomia	3,4	Autonomia	2,5
Companheirismo - Equipa	7,7	Companheirismo - Equipa	11,4
Responsabilidade Social	,5	Responsabilidade Social	2,0
Criatividade	1,4	Criatividade	1,0
Dignidade	1,4	Dignidade	1,0
Entusiasmo	1,4	Entusiasmo	,5
Sucesso Económico	3,9	Sucesso Económico	3,5
Empatia	,5	Empatia	0
Honestidade	6,3	Honestidade	5,0
Paixão	,5	Paixão	0
Tolerância	0	Tolerância	,5
Resultados / Objectivos	4,8	Resultados / Objectivos	5,0
Integridade	3,4	Integridade	2,0
Liberdade	1,0	Liberdade	1,5
Total	100,0	Total	100,0

Uma comparação dos resultados entre Instituições parece evidenciar algumas diferenças significativas, conforme resumo no quadro nº 3.

Quadro 3. Comparação entre instituições dos valores mais expressivos para a 1ª escolha

Valores	Instituição						
	UM CS	UM ECON	UM SOC	UM TSI	ENG PORT	ISMAI	INST V.C.
Alegria	8,5%	11,4%			10,5%		
Mente Aberta	13,6%			9,6%			
Amizade		11,4%	26,3%	13,5%			
Respeito pelas pessoas	22%	38,6%	36,8%	25%	27%	37,3%	34,4%
Aprendizagem contínua	8,5%			13,5%	10,5%	9,8%	
Companh. - Equipa	15,3%				9,2%	9,8%	12,5%
Resultados / Objectivos							9,4%

A comparação dos resultados entre Instituições apresenta peculiaridades expressivas, embora não divergente da análise global feita pelo quadro nº 1. O valor do Respeito pelas pessoas parece ser consensual, não obstante a flutuação das percentagens, o que vem confirmar a sua importância estrutural para os indivíduos e para as organizações. Contudo, os alunos da Universidade do Minho também dão relevância aos valores da Alegria, da Mente Aberta e da Amizade, enquanto que alunos do ISEP e do ISMAI enfatizam a Aprendizagem contínua e o Companheirismo – Equipa, apesar da importância que os alunos do ISEP dão ao valor da Alegria. Por sua vez, os alunos do INST. De V. Castelo, para além do Respeito pelas pessoas, evidenciam o Companheirismo e os Resultados/Equipa.

Assim, em termos globais, parece-nos que estes resultados quererão dizer que os alunos dos Institutos Politécnicos, de vocação mais profissionalizante, estão sensíveis para valores não coincidentes com os da Universidade, o que trará consequências sobre o seu desempenho profissional. A confirmar-se esta suposição, a missão e os objectivos das

Instituição de Ensino Superior influenciam o comportamento e as atitudes dos profissionais nos seus postos de trabalho e, como consequência, sobre a sua produtividade, porque moldam de forma diferente a intelectualidade emocional do indivíduo.

4. CONCLUSÃO

O capital emocional é o aditivo, com propriedades multiplicativas, do capital intelectual. A sua combinação permite estruturar e sustentar o desempenho das pessoas e das organizações, porque as habilidades são procuradas e produzidas com um propósito colectivo, por oposição ao objectivo e ao trabalho individual que tem sido implementado até ao presente. Contudo, tanto no domínio do capital emocional como no do intelectual, parece-nos que muito há ainda por fazer, mesmo ao nível das cúpulas organizacionais onde a sua intelectualidade é visível e inquestionável. A vertente emocional não tem sido valorizada e está a contribuir para amputar as competências, as habilidades e os valores éticos. Tal realidade não está a permitir a conquista de ganhos de produtividade, nem responde aos objectivos esperados dos diferentes *stakeholders* da organização. Por seu lado, afasta-se da visão evolucionista, dado que esta assume que a aprendizagem é o centro da produção de competências para a optimização da utilização, difusão e criação de conhecimento – codificado e não codificado - entre os indivíduos e entre as organizações, o que pressupõe uma envolvimento emocional, individual e grupal.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Volume 214, Issue 1, 33-46.
- ARMSTRONG, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- BUENO, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, nº 164, p. 209.
- BYGRAVE, B. (1998). Building an Entrepreneurial Economy: Lessons from the United States, *Business Strategy Review*, Volume 9, Issue 2, summer, pp. 11-18.
- CEITIL, M. (2006). “Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências”, in Ceitil, Mário (ORG) (2006), *Gestão e desenvolvimento de Competências*, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 21-37.
- COHEN, W. M. e LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.128-152.
- DURÁN, D. (2004). *La Dirección estratégica del capital humano com base en el conocimiento. Análisis de conocimiento en empresas textiles y de la confección en España*, Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Ed. Vergara.
- GRATTON, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano*. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- HAAS, R. D. (1998). Ethics –A Global Business Chalange, in Kumar, Brij Nino e Steinmann (1998). *Ethics in International Management*, New York, Gruyter: pp. 213-220
- LÉVY_LEBOYER, C. (2003). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas*, Barcelona, Gestión 2000.
- OLIVEIRA, C. (2004). Mapas de Conhecimento, disponível em www.informal.com.br, consultado em 25/10/06.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004). “Implementación de Proyectos de Gestión del Conocimiento: Evidencias Empíricas en la Industria Manufacturera Española”, XIV Congreso Murcia 2004, ACEDE, Conocimiento y competitividad, España.
- PALACIOS, D; DEVECE, C. e GARRIGÓS, F. J. (2004). “La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño” XIV Congreso Murcia 2004, ACEDE, Conocimiento y competitividad, España.
- PLUMLEV, D. (2003). Process-Based Knowledge Mapping, disponível em www.informal.com.br, consultado em 25/10/06.

- POTTER, D. (1998). Entrepreneurship: Psion and Europe, *Business Strategy Review*, Volume 9, Issue 1, spring, pp. 15-20.
- SPENCER, L. M. and SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work – Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- THOMSON, K. (2000). *El capital emocional*, Madrid, Ed. Esic.
- VALHONDO, D. (2003). *Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad*, Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- VARGAS, R. (2005). *Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal*, Lima - Perú. ISBN: 9972-9223-2-4, certificado de Depósito Legal 2001-3628.
- ZORRINHO, C.; SERRANO, A, e LACERDA, P. (2003). *Gerir em Complexidade. Um novo Paradigma de gestão*. Lisboa, Edições Sílabo.