

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL: ENFOQUE TEÓRICO PARA DISCUSSÃO

## THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL: THEORETICAL APPROACH TO DISCUSSION

Nara Medianeira Stefano<sup>1,\*</sup>, Simone Sartori<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo, por meio de uma abordagem teórica, tem o objetivo de discutir a importância do CI (Capital Intelectual) e da GC (Gestão do Conhecimento) nas organizações, bem como sua relação. Além de mostrar a ligação dos ativos intangíveis e os objetivos estratégicos, permitindo um entendimento acerca do tema. Assim, tem-se que a relação entre a CI e GC é de vital importância para uma organização e que o CI sendo utilizado e explorado corretamente, torna-se o recurso central para a competitividade sustentável e sucesso da organização. Por outro lado, a GC desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento e exploração do CI.

**Palavras-chave:** Capital intelectual, gestão do conhecimento, ativos intangíveis, competitividade.

### ABSTRACT

This study, using a theoretical approach, aimed to discuss the importance of IC and KM in organizations, as well as their relationship. In addition to showing the connection of intangible assets and strategic objectives, allowing an understanding on the subject. So has the relationship between IC (Intellectual Capital) and KM (Knowledge Management) is vitally important to an organization and that the IC being used and exploited correctly, becomes the central resource for sustainable competitiveness and success of the organization. Moreover, KM perform a key role in development and operation of the IC.

**Keyword:** Intellectual capital, knowledge management, intangible assets, competitiveness.

---

<sup>1</sup>Doutora em Engenharia de Produção, Economista, Professora, Núcleo de Estudos e Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação, NEPEI, Unifebe. E-mail: stefano.nara@gmail.com

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção, Economista, Professora, Núcleo de Estudos e Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação, NEPEI, Unifebe. E-mail: simone.eng.prod@gmail.com ou simone.sartori@unifebe.edu.br.

\*Autor para correspondência: stefano.nara@unifebe.edu.br

## INTRODUÇÃO

O conhecimento é apontado hoje, como um dos principais geradores de vantagem competitiva (Dalfovo, Schmitt, Raboch, 2010; Soloducho-Pelc, 2014; Pearson, Pitfield, Ryley, 2015), uma vez que, de forma direta, quando se consideram as organizações que possuem como produtos as ideias e os conhecimentos, e, de forma indireta, para as organizações nas quais se busca a diferenciação pela excelência do serviço prestado ao cliente (Ulrich, 2000). Com isso, os recursos financeiros, que até então eram valorizados preferencialmente na comparação com outros tantos levados em consideração para a tomada de decisão, passaram a ceder espaço para fatores relacionados ao capital humano, estrutural e de clientes, que por sua vez, podem ser ditos como formadores do capital intelectual nas organizações (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1998; Guerrero-Baena, Gómez-Limón, Fruet, 2014).

O Capital Intelectual (CI) é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando vantagem competitiva por meio dos resultados alcançados pelos funcionários (Stewart, 1998). O gerenciamento eficiente dos ativos intangíveis, no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, é de reconhecida importância para o atual cenário competitivo, ao qual, a globalização da economia e a conscientização sobre o valor do conhecimento especializado desse fator como um diferencial de produção são predominantes e impulsionadores ao desenvolvimento do conhecimento vivenciado atualmente (Klein, 1998).

Na era da informação e do conhecimento, o mesmo representa a produção de riquezas das nações, sendo o insumo fundamental para todos os processos de geração de riqueza. Sem o conhecimento dos recursos naturais, estes não poderiam ser desenvolvidos, e a maior parte do valor dos bens manufaturados é composta de conteúdo resultante do conhecimento. Assim, os ativos físicos têm grande parte de seu valor graças ao conhecimento, apesar de que a maioria das empresas não estão organizadas para se beneficiar inteiramente da alavancagem que o mesmo proporciona.

Após passarem pela grande fase da era industrial, as organizações passam a criar valor quando desenvolvem e mantêm vantagens competitivas sustentadas, em elementos de caráter intangível (conhecimento). O CI é encontrado principalmente na experiência humana e no contexto social, onde gerenciar este tipo de conhecimento é prestar atenção às pessoas, cultura, estrutura e gestão organizacional, bem como na tecnologia, está para compartilhar o conhecimento com sucesso. Os modelos de gestão do CI (Gogan & Draghici, 2013; Sydler, Haefliger, Prukša, 2014; Yaseen, Dajani, Hasan, 2016) podem ser utilizados para avaliar ou medir seus diversos aspectos, onde cada um tem uma finalidade diferente. Pois, um ou mais modelos diferentes poderão ser utilizados, dependendo do porquê o mesmo necessita ser medido. Dessa forma, antes de tomar a decisão de se utilizar modelos para avaliar ou medir o CI, deve-se compreender por que a Gestão do Conhecimento (GC) (Wong, French, Wickham, 2016) é importante na organização.

O sucesso de muitas organizações está alicerçado nos ativos intangíveis (Andonova & Ruíz-Pava, 2016) e sua capacidade de gerenciá-los, sendo sua avaliação muito importante no contexto atual, pois possibilita a criação e tradução de estratégias em ações concretas. Uma vez que a avaliação do CI permite a identificação dos componentes-chave que contribuem para ao desenvolvimento da organização. Diante do exposto, o presente estudo, elaborado a partir da interpretação da literatura, aborda a importância do CI para as organizações e sua relação sistemática com os elementos essenciais à sua identificação. Dessa forma possibilitando a problematização de abordagens teóricas, na construção do enlace entre teoria e prática.

Esse artigo justifica-se pelo fato de que: a prática de identificar, captar, avaliar, sistematizar e aplicar informações e conhecimentos com o propósito de impulsionar o desempenho estratégico das organizações, requer um entendimento aprofundado acerca do CI, para que as técnicas de GC suportem adequadamente os processos, criando valor com base em uma gestão intencional, sistêmica e fortemente associada às estratégias organizacionais.

De fato, uma das formas mais valorizadas de intangíveis nas organizações, são os recursos baseados no conhecimento ou os seus investimentos em capital intelectual. A existência de valor surge quando o conhecimento que existe dentro de uma organização é gerido de uma maneira formalizada em benefício da própria organização, dos funcionários e seus clientes. Desta forma, se pode afirmar a importância que CI representa no processo evolutivo das empresas, pois representa a soma de esforços humanos na construção de um diferencial competitivo.

## METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos que delinham esta pesquisa partem de um aprofundamento bibliográfico, tendo como escopo nortear o estudo quanto ao objetivo proposto. Ademais, a construção do referencial, além de conceituar o tema abordado, possibilita o pesquisador um esclarecimento maior, podendo o mesmo produzir conhecimentos por meio das informações disponíveis sobre o tema. Assim, foram utilizadas as bases (*Emerald, Web of Science, Scopus, Science Direct*) do Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para fazer as buscas da pesquisa, tendo como métodos de coleta de dados a *Internet* – revistas e artigos científicos. A organização estrutural do estudo em tópicos tem como propósito um entendimento contínuo do tema, possibilitando uma relação entre as abordagens na construção do conhecimento.

### Fundamentação Teórica

Esta seção busca discutir aspectos relacionados: (i) ativos intangíveis; (ii) Gestão do conhecimento e; (iii) capital intelectual.

### Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis constituem um dos principais fatores de sucesso no presente e futuro das organizações. Hoje possuir instalações modernas não garante às organizações uma posição competitiva nos mercados, posto que atualmente seja necessário contar cada vez mais, com processos de inovação constantes. Além de dispor de pessoal com competências adequadas, conquistar a fidelidade dos clientes, a credibilidade dos gestores, e sua capacidade para reter e atrair os melhores profissionais.

Na economia de hoje, as organizações reconhecem cada vez mais que os ativos intangíveis (Saaty, 2009; Ji & Lu, 2014) são recursos estratégicos fundamentais e que os ativos tangíveis se tornaram, na maioria dos casos, não mais do que commodities transitórias. Em particular, várias empresas estão percebendo que sua viabilidade depende da qualidade competitiva dos seus ativos do conhecimento. A fim de cumprir os objetivos da empresa por esta razão, as empresas hoje precisam identificar e avaliar os seus conhecimentos e gerir eficazmente os recursos para ganhar e manter elevadas performances. A identificação adequada, desenvolvimento e implantação de recursos do conhecimento são as decisões estratégicas de uma organização.

Um ativo intangível é tudo aquilo que não possui existência física ou é investimento, entretanto possui valor para a organização. Os ativos intangíveis são a base para a capacidade de inovação de uma organização e por isso a fonte primordial dos benefícios econômicos futuros. Os ativos intangíveis, diferentemente dos ativos tangíveis, possuem características específicas (Lev, 2003, 2004, 2005) tais: como a singularidade, a não-rivalidade e a capacidade de escala. A singularidade torna-os ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e copiar; e ainda, alguns podem ser até protegidos legalmente. Essa característica tem propiciado aos ativos intangíveis uma posição de destaque no ambiente dos negócios. Ou seja, é um importante elemento de diferenciação.

A não-rivalidade é a capacidade de um ativo poder ser utilizado simultaneamente e de diversas e diferentes formas; e isso ocorre apenas com os ativos intangíveis. Pois, nos ativos físicos é necessário sempre escolher onde o ativo será alocado em detrimento das demais opções. Analisar esta importante característica de não-rivalidade significa também, atribuir custos de oportunidade aos ativos que não a possuem, ou seja, aos tangíveis. Com essas características estratégicas, dos ativos intangíveis, pode-se afirmar que o potencial de criação de valor destes ativos é ilimitado. Mas, uma das restrições à aplicação excessiva de ativos intangíveis está na sua dificuldade de gerenciamento, estes ativos, geralmente, possuem uma administração mais complexa do que a dos ativos tangíveis.

García-Ayuso (2003) relata que os ativos intangíveis são fontes fundamentais de vantagem competitiva sustentável que devem ser identificados, medidos e controlados, a fim de assegurar a gestão eficaz e eficiente das organizações. Existe uma relação consistente entre a maioria dos investimentos intangíveis e os ganhos subsequentes e a criação de valor nas organizações, e, portanto, estes ativos são os principais motores de crescimento e de competitividade no mercado dinâmico atual.

Nos ativos intangíveis (Kristandl & Bontis, 2007; Chareonsuk & Chansa-Ngavej, 2010; Arrighetti, Landini, Lasagni, 2014) estão envolvidos clientes, estrutura externa, recursos humanos e processos internos. São definidos como ativos não financeiros que são utilizados na produção ou fornecimento de bens ou serviços, ou para fins administrativos. Intangíveis são fatores importantes na criação de valor dentro da empresa e precisam ser gerenciados como fatores tradicionais de trabalho, capital e matérias-primas. A gestão bem-sucedida dos ativos intangíveis dentro de uma organização afeta positivamente o desempenho de mercado de uma organização. A Tabela 1 mostra uma comparação entre ativos tangíveis (necessários para o negócio operacional) e os ativos intangíveis, críticos para o alcance de vantagens competitivas na era do conhecimento.

**Tabela 1.** Diferenças entre os ativos tangíveis e os intangíveis

<b>Ativo Tangível</b>	<b>Ativo Intangível</b>
Visibilidade imediata	Invisível
Rigorosamente quantificados	Dificuldade quantificação.
Integrados nas demonstrações financeiras	Não contemplado nas práticas contabilísticas.
O investimento produz retorno	Apenas em alguns casos pode ser adquirido ou imitado.
Facilmente replicado e pode ser acumulado.	De múltipla aplicação sem que exista, na maioria dos casos, redução de valor.
Deprecia-se com a utilização	Melhor gerido num contexto mental de abundância.
Finita aplicação ou utilização	Dinâmico.
Melhor gerido num contexto mental de escassez	Determinação do seu valor baseado em pressupostos.
Melhor otimização quando controlado.	Otimização associada ao alinhamento com os objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Phillips e Phillips (2002, p. 4)

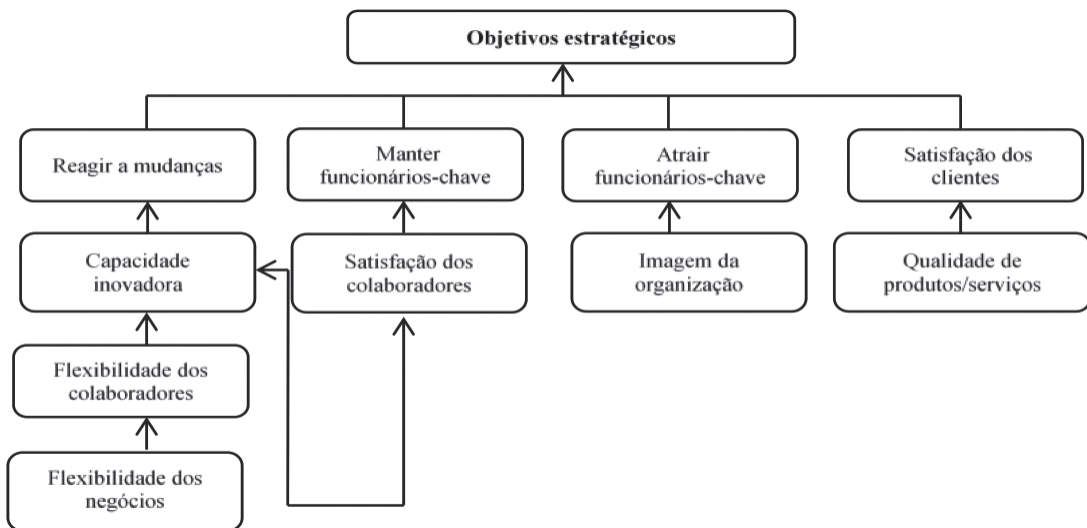
O ponto de partida das definições de ativos intangíveis ou capital intelectual reside na necessidade de explicar melhor a composição do valor total ou o valor de mercado de uma organização. No final da década de 1990, o valor contábil de muitas organizações era representado apenas por uma pequena parte do valor de mercado dela. A diferença entre valor de mercado e o valor contábil foi considerado como o resultado dos ativos intangíveis da organização.

Na contabilidade financeira (Lönnqvist, 2002; Crawley & Wahlen, 2014; Rooney & Dumay, 2016), os ativos intangíveis são usados para se citar determinados componentes do balanço. Estes incluem, por exemplo, despesas com pesquisa e desenvolvimento. Itens aceitáveis variam em diferentes países, dependendo das normas de contabilidade utilizadas. Assim, pode-se afirmar que as organizações têm muitos tipos de ativos intangíveis; alguns deles podem ser incluídos no balanço, e outros não.

De forma sucinta, ativos tangíveis são os mesmos que o capital financeiro e físico e os ativos intangíveis são os mesmos que o capital intelectual. A noção de ativos do conhecimento é sobre os aspectos que a organização identifica, embora intangíveis, eles podem ser considerados como a adição de algum tipo de valor. O capital do conhecimento (Malhotra, 2002) é o termo dado aos ativos intangíveis combinados aos tangíveis que permitem a empresa a funcionar.

Os intangíveis estão frequentemente introduzidos nos ativos físicos (exemplo da tecnologia e conhecimento contidos em um avião) e no trabalho (conhecimento tácito dos trabalhadores), originando considerável interação entre tangíveis e intangíveis para a criação de valor. Estas interações trazem desafios para a mensuração e avaliação dos intangíveis.

Sanchez, Chaminade e Olea (2000) elucidam que uma organização possui uma rede de ativos intangíveis que devem ser identificados, medidos e monitorados, a fim de facilitar a criação de vantagem competitiva sustentável. A organização precisa identificar que, a fim de alcançar seus objetivos estratégicos, ela será capaz de: reagir a mudanças, atrair e reter funcionários-chave, e cumprir os requisitos do cliente. Estas categorias abrangentes são consequência do CI. Figura 1 ilustra um exemplo, de rede de ativos intangíveis vinculada aos objetivos estratégicos (Meritum, 2002) de uma organização.



**Figura 1.** Ligação dos ativos intangíveis e os objetivos estratégicos

Fonte: Adaptado de Sanchez, Chaminade e Olea (2000, p. 322)

Uma vez que a fase de identificação foi concluída e a rede de intangíveis tiver sido relacionada a cada objetivo estratégico, é aconselhável que a organização desenvolva indicadores de intangíveis. Assim, o exemplo da Figura 1 poderia ser visto como uma rede genérica de valores intangíveis, um ponto de partida razoável para as organizações que tentam identificar seus ativos intangíveis e as ligações existentes entre eles. Embora deva ser adaptado para cada organização. As empresas tendem a identificar e medir intangíveis diferentes, dependendo de seus objetivos estratégicos. A Tabela 2 mostra alguns exemplos

desses intangíveis, distribuídos em recursos e atividades e classificados nas três categorias: o capital humano, capital estrutural e capital relacional.

**Tabela 2.** Recursos e investimentos intangíveis

	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital estrutural</b>	<b>Capital Relacional</b>
<b>Recursos intangíveis</b>	Experiência	Inovações	Fidelidade
	Educação	Patentes	Fatias de mercado
	Flexibilidade	Flexibilidade	Imagem
<b>Investimentos intangíveis</b>	Treinamento	Qualidade	Marketing
	Sistemas de recompensa	Despesas com inovação	Satisfação do cliente
		Processos	

Fonte: Adaptado de Sanchez, Chaminade e Olea (2000, p. 323)

Sanchez, Chaminade e Olea (2000) colocam que a maioria das organizações concentra a criação de indicadores e variáveis na categoria dos recursos humanos. Os indicadores de capital relacional são geralmente baseados em uma pesquisa de satisfação do cliente. A frequência da execução desta pesquisa varia muito de uma organização para outra. É de se destacar a importância, para se alcançar o sucesso da organização, a interação eficiente entre o capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Portanto, ativos intangíveis consistem das fontes imateriais de valor relacionadas com capacidades, organização dos recursos e colaboradores, também, da forma de atuação e as relações com seus *stakeholders*. O termo CI pode ser usado como sinônimo, caso seja considerado para ser mais descritivo em uma determinada situação.

### **Gestão do Conhecimento (GC)**

O conceito de capturar e comunicar conhecimento nas organizações não é uma novidade e tem sido realizados por meio de treinamentos, programas de desenvolvimento do empregado, e acesso à documentação da organização, tais como relatórios e manuais. A GC acrescenta a dimensão das tecnologias de informação (como a *Internet*, *Intranets*, armazéns de dados, filtros de dados e agentes de *software*) para apoiar a criação sistemática, integração e disseminação do conhecimento. Ainda é importante compreender que ao contrário do treinamento, a GC (Sivri & Krallmann, 2015; Jan & Contreras, 2016) objetiva transmitir (Guizzardi, 2006) conhecimento para as pessoas de um modo informal. Portanto, a GC agrega aprendizagem não intencional, incorporado em práticas organizacionais, políticas e rotinas.

Desta forma, a GC pode ser colocada como um processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tanto tácito e explícito para todos os envolvidos na organização, possibilitando serem mais eficazes e produtivos em seu trabalho. Este processo é baseado em práticas e tecnologias que motivem a troca de conhecimento, de forma que o conhecimento possa ser replicado e expandido para ser usado em todos os pontos estratégicos da organização, conforme elucidado na Figura 2.



**Figura 2.** Quadro Referencial de Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION – APO (2010, p. 28)

A GC, também é conhecida como uma aplicação meta-sistemática, orientada por medidas para conduzir e controlar os ativos tangíveis e intangíveis do conhecimento das organizações. Com o objetivo de utilizar o conhecimento existente, dentro e fora, nessas organizações para permitir a criação de novos conhecimentos e gerar valor, inovação e melhoria.

Bhatt, Gupta e Kitchens (2005) defendem que um dos objetivos essenciais do processo de GC é conseguir um equilíbrio entre a investigação do conhecimento e o aproveitamento deste conhecimento. A investigação do conhecimento do passado pode ser útil, desde que os ambientes permaneçam estáveis. Se as mudanças alterarem o ambiente, as investigações existentes e das tecnologias podem sofrer grandes alterações para o entendimento da mente humana e da organização. Assim, para lidar com um ambiente dinâmico, a aprendizagem se torna essencial para as organizações.

Ao se considerar o conhecimento como um recurso, os processos essenciais, originam um quadro amplo dos problemas operacionais e, da mesma forma, podem surgir dificuldades se a organização desconsiderar a GC no âmbito de estratégia global. Para tanto, surgem as metas e avaliação do conhecimento. As metas esclarecem a orientação estratégica da GC e os objetivos concretos de intervenções específicas, e a avaliação do conhecimento fornece dados essenciais para o controle estratégico de projetos de GC.

Para as práticas de GC estejam devidamente ajustadas umas às outras e com condições de direcionar a organização para atendimento de seus objetivos estratégicos, elas precisam ser vistas dentro de um contexto bem articulado (Santiago Junior, 2007). A fim de se tornarem competitivas, as organizações devem: operar com o mínimo de ativos fixos e despesas gerais; diminuir o tempo de desenvolvimento de produtos; melhorar o atendimento ao cliente; capacitar os colaboradores; inovar e oferecer produtos de alta qualidade; ser flexível; capturar informações do mercado; criar e compartilhar conhecimento. Estes são feitos muito mais alcançáveis por meio da GC.

Essencialmente, a GC preocupa-se com a identificação dos conhecimentos existentes na organização, de tal modo que possam ser codificados e disseminados contínua e eficazmente. E, sua aplicação plena da GC tem consequências significativas na estrutura, a cultura da organização e nos papéis colaboradores. O principal aspecto que abrange a GC em uma organização é aproveitar os recursos existentes, a fim de que os colaboradores tenham meios adequados para procurar, encontrar e empregar as melhores práticas já existentes, em vez de tentar reinventar. De uma maneira geral, a GC abrange diversas áreas como a ciência cognitiva, ciência social, administrativa e da informação, engenharia do conhecimento, inteligência artificial e economia. Assim a geração do conhecimento está fortemente

relacionada com as ações desenvolvidas individualmente, desta forma é importante ressaltar o papel desempenhado pelas organizações que, de uma forma geral, deve estar intimamente ligado com as necessidades identificadas junto aos indivíduos.

Como resultado, será possível a construção de uma base de conhecimento que não esteja individualizado em cada um de seus colaboradores e sim, disseminado de forma coletiva, entre todas as pessoas de cada um dos níveis hierárquicos existentes.

Diante da multiplicidade de conceitos, escolas e visões, há de se considerar que, para algumas organizações, o conhecimento inerente aos seus bens estrutural e intelectual é o que traz resultado e envolve outros elementos, como o Capital Intelectual (CI) e sua gestão. Antes de se aprofundar a discussão acerca do CI, a seguir serão discutidos alguns aspectos gerais dos ativos intangíveis.

### Capital Intelectual (CI)

O termo CI abrange um conjunto de elementos diversificados designado como: capital humano, capital de clientes, propriedade intelectual, conhecimento tácito, ativos intelectuais, pesquisa e desenvolvimento, capital estrutural, inovação, conhecimento codificado, tecnologias (Malhotra, 2005) de informação, entre outros. Esta diversidade (Lopes, 2008), cujas fronteiras, se apresentam difusas, impõe uma desagregação funcional capaz de nos induzir a uma linha de pensamento mais pragmático e objetivo.

O CI de uma organização consiste em vários recursos não físicos (por exemplo, marcas, imagem corporativa, bases de dados, as competências do empregado, direitos de propriedade imaterial e as relações das partes interessadas) que são considerados valiosos. Pois, há diferença entre várias definições CI, principalmente sobre o conteúdo que este pode abranger. Algumas definições de CI são amplas e específicas o suficiente para permitir que as organizações englobem todos os seus recursos intangíveis, e fornecer orientações para a gestão e tomada de decisão. Assim, o CI engloba todo e qualquer recurso valioso intangível adquirido por meio da experiência e do aprendizado que pode ser utilizado na produção de mais riqueza. A Figura 3 resume os elementos essenciais desta definição de CI.

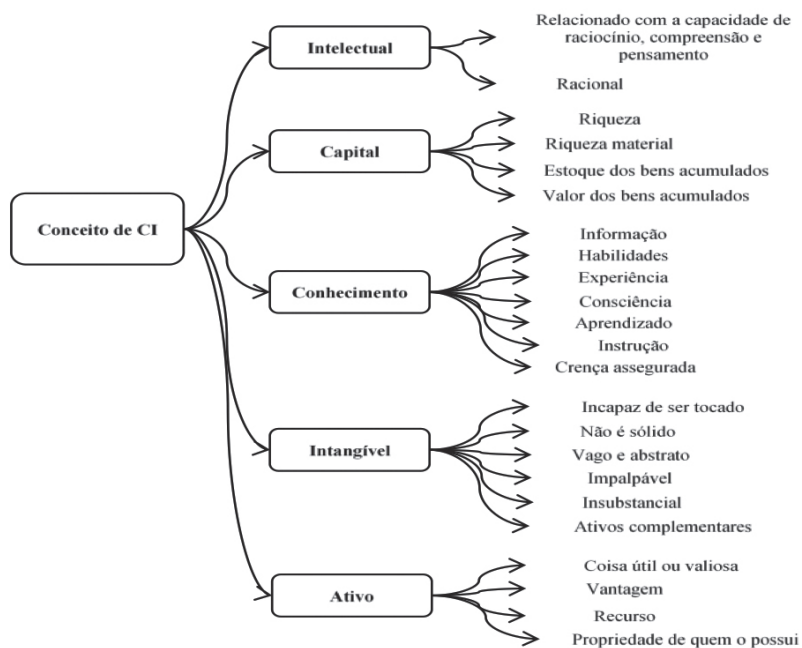


Figura 3. Resumo dos componentes do CI

Fonte: Marr e Moustaghfir (2005, p. 117)



Por exemplo, o CI a partir de uma perspectiva de recursos humanos (RH), refere-se as habilidades, conhecimentos e atitudes dos funcionários. Já na perspectiva do *marketing*, intangíveis, tais como o reconhecimento da marca e a satisfação do cliente estão no centro do negócio; enquanto que a partir da uma tecnologia de informação (TI) intangíveis são perspectivas vistas como aplicações de *software* e capacidades de rede. Edvinsson e Kivikas (2007) colocam o CI como recursos humanos, capital estrutural e capital dos clientes. Cabrita e Bontis (2008) apresentam definição semelhante, apenas definindo o capital dos clientes como capital relacional. Ainda segundo, os autores pelo menos três elementos do capital intelectual se destacam da literatura: intangibilidade, o fato de criar valor e o crescimento com prática coletiva.

Os recursos humanos são os recursos intangíveis, as capacidades e experiências coletivas, habilidades e conhecimentos gerais dos indivíduos para buscar soluções para os problemas e criar novos produtos, os quais a organização transforma em valor, ou o conhecimento tácito incorporado na mente das pessoas. O CI como conhecimento é criado graças aos intangíveis incorporados a um processo de aprendizagem que necessita de informação adequada, a qual é a base para a criação de competências básicas distintas e justificadas com o foco baseado no conhecimento, posto em ação na organização.

E o conhecimento só pode crescer e se desenvolver quando há ação efetiva. A aprendizagem organizacional é, portanto, considerada um processo de melhoria da ação organizacional por meio de um melhor entendimento do conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional, portanto, não terá sentido sem a geração e a utilização da memória organizacional. A memória (Park & Bunn, 2003; Abel, 2008; Dunham & Burt, 2011) organizacional é o meio pelo qual o conhecimento passado emerge para oferecer suporte a atividade do presente, promovendo assim maior ou menor nível de efetividade organizacional.

A união entre a aprendizagem e conhecimento, é importante para oferecer competências organizacionais necessárias a rotinas dos negócios, que por sua vez são baseados em vários tipos de interações entre os requisitos do conhecimento, e a capacidade de implementar mudanças. O capital intelectual possibilita facilitar o aprendizado para instigar a criatividade, desenvolver a capacidade individual e do grupo, e originar um diferencial de competência alcançando vantagem competitiva para as organizações que estão direcionando cada vez mais a este capital.

O CI é encontrado em três lugares, sejam eles nas pessoas, estruturas e clientes. O capital humano é a condição necessária para que os indivíduos proporcionem soluções aos clientes. Para compartilhar, o conhecimento é necessário o ativo estrutural tais como laboratórios, sistemas de informações, conhecimento dos canais de distribuição os quais modificam o saber individual em benefício de toda a organização, ou seja, em capital estrutural. O capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas as quais realiza operações.

O CI pode ser considerado como o material (conhecimento, informação, dados, experiências, rotinas, estruturas, equipamentos culturais, e relacionamentos) que foi formalizado, capturado e alavancado para produzir um ativo de maior valor. Ainda, bens criados por meio de atividades intelectuais que vão desde a aquisição de novos conhecimentos (aprendizagem) e invenções para a criação de relacionamentos valiosos.

O CI é a soma de todo conhecimento em uma organização, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários estão familiarizados (propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro), o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual, ou seja, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. Para os fins deste estudo, CI é definido como tudo aquilo na organização que vai contribuir para o ganho de vantagem competitiva. Isto pode se dar por meio das habilidades, experiência e conhecimento de seus funcionários, com os ativos intangíveis presentes na organização e de todas as partes interessadas, que terão uma influência sobre as operações da organização.

## RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise referente aos dados da pesquisa.

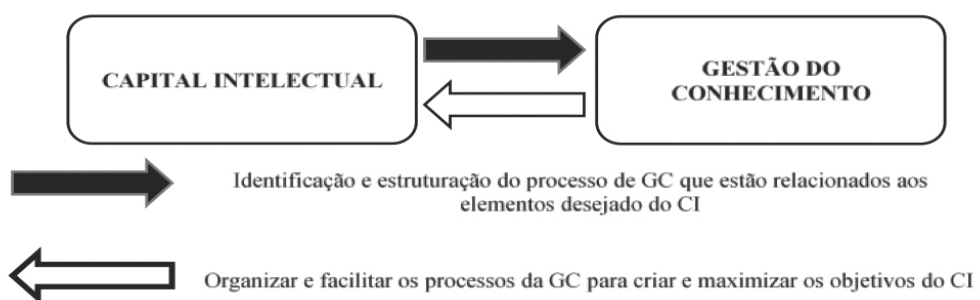
### Capital Intelectual (GCI) e Gestão do Conhecimento (GC)

O CI e a GC servem a propósitos diferentes, embora tenham algumas similaridades. Eles diferem um do outro, porém eles também se complementam. Em termos de escopos, o CI e GC engloba quase todos os aspectos das atividades organizacionais. Ambos são amplos e abrangem todas as atividades intelectuais dentro de uma organização. Isto é, desde a criação do conhecimento até sua alavancagem. O CI é considerado a nível de gestão estratégica (Zhou & Fink, 2003; Kenworthy & Verbeke, 2015). Ele se concentra na criação e extração de valor (Edvinsson et al., 2004). O objetivo do CI é criar e alavancar os ativos intelectuais, a partir de uma perspectiva estratégica, para melhorar o valor de uma organização.

A GC concentra-se em implementações táticas e operacionais das atividades relacionadas ao conhecimento. Ou seja, para facilitar a criação do conhecimento, captura, transformação e utilização com o objetivo final de buscar uma organização mais inteligente por meio da criação e maximização do CI. Claramente, o CI e GC complementam um ao outro por ter importantes sobreposições, e estas dependem das prioridades da organização e arranjo (Zhou & Fink, 2003). Ambos são os alicerces da construção para gerenciar a organização, e devem ser integradas para maximizar a eficácia.

A relação entre a CI e GC é de vital importância para uma organização. Devido às semelhanças e complementaridade, devem estar ligados a um valor adicionado e trabalharem em conjunto, alinhando processos da GC com elementos individuais do CI. Se o CI é utilizado e explorado corretamente, torna-se o recurso central para a competitividade sustentável e sucesso da organização. Por outro lado, a GC desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento e exploração do CI.

A GC concentra em facilitar a controlar as atividades relacionadas ao conhecimento e esforça-se para criar um ambiente amigável para conhecimento onde o CI irá se desenvolver e crescer. O relacionamento do CI e da GC é apresentado na Figura 4.



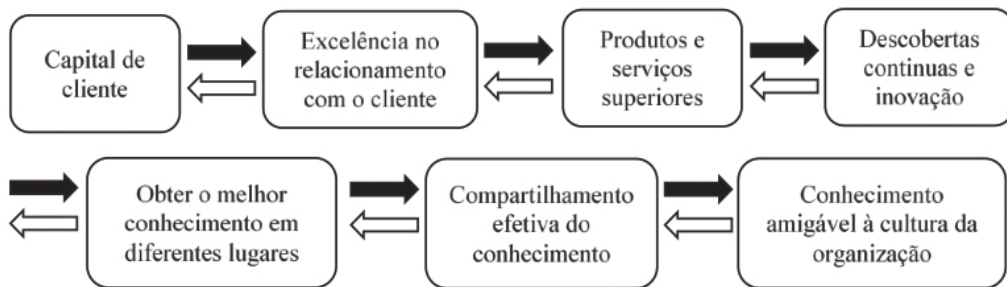
**Figura 4.** Relação do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Wiig (1997, p. 404)

A abordagem sistemática da GC transcende os limites tradicionais da gestão e deve levar em consideração os vários fatores que têm impacto na identificação das atividades e na implementação do CI. Mas, isto exige à integração de tecnologias, pessoas e sistemas, ainda, a abordagem sistemática requer uma gestão e medição. Ou seja: quais tipos de indicadores a organização deve utilizar? Porque é necessário medir aquilo o que se deseja gerenciar?

A Figura 5 mostra um exemplo das ligações gerais entre os elementos e orientações sobre como os processos de GC podem ser ligados com o CI. No entanto, esta relação não

consegue fornecer uma visão holística de como o conhecimento pode ser gerenciado de forma sistemática e eficazmente para maximizar o CI.



**Figura 5.** Alinhamento da GC e CI: um exemplo  
Fonte: Adaptado de Wiig (1997, p. 404)

Com o número cada vez crescente de organizações que investe, pesadamente, em suas atividades ligadas aos conhecimentos, este deve ser controlado sistematicamente e metodologicamente para conseguir o máximo de eficácia, de modo a desenvolver e explorar as vantagens do CI.

Portanto, a falta de uma abordagem sistemática para a GC levará a sua ineficácia e ineficiência, e isso vai dificultar as organizações de aproveitar o benefício esperado com a implementação de suas iniciativas de GC.

## CONCLUSÕES

O CI é fonte estratégica de vantagem competitiva, presente nas pequenas, médias e grandes empresas, e os gestores estão começando a perceber o valor da gestão desse conhecimento. Esses ativos representam potencial futuro da empresa. No entanto, eles só podem contribuir para o sucesso da empresa e viabilidade se renovados continuamente e utilizada de forma eficaz.

Gerenciar adequadamente o conhecimento tem uma influência direta nos resultados da organização, nas dimensões de desempenho e da aprendizagem (APO, 2010). Dessa forma pode-se afirmar que a pesquisa alcançou seu objetivo de mostrar o papel do CI e da GC nas organizações bem como suas relações. Os resultados mostram que:

- A preocupação sobre a eficiência e a eficácia dos ativos do CI são evidentes em questões sobre o retorno do investimento em tais ativos.
- No entanto, a mais importante questão que antecede tais preocupações é sobre como os ativos do CI são conceituados, compreendidos, avaliados e medidos. Logo, algumas ferramentas de gerenciamento de CI oferecem uma valiosa contribuição a este respeito.
- Dessa forma, percebe-se que a gestão do CI é sobre o gerenciamento de *know-how* no encontro da estratégia, organização, processos e tecnologia e que estas informações agregadas não se transformam automaticamente em CI, ele é adquirido na mente humana.

Portanto, como mostram os resultados, a carência de uma cultura organizacional direcionada ao conhecimento, faz com que as organizações minimizem o CI e percam forças estratégicas no mercado competitivo. Assim, a criação de um ambiente organizacional focado no compartilhamento do conhecimento transforma o capital humano e adiciona valor aos seus ativos intangíveis, reafirmando a organização frente as partes interessadas: colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e por fim, a sociedade.

Na maioria das vezes, possuir uma renovação sustentada do CI e utilizá-la de forma efetiva requer a implementação de capacidades de infraestrutura de apoio, políticas de incentivos ou fontes de motivação. Para este efeito, a complexidade de determinadas atividades pode levar em conta a natureza simbiótica ou comparar o corpo do conhecimento a um organismo vivo, com todos os seus fluxos e funções que motivam e revitalizam a empresa para o perfeito funcionamento. Assim, o CI e GC mantém a empresa viva e competitiva para garantir o bem-estar das partes interessadas e sua viabilidade a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABEL, Marie-Hélène. Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 2008, vol. 12, no.6, p.15-30.
- ANDONOVA, V., and RUÍZ-PAVA, G. The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, no.10, p. 4377-4384.
- ARRIGHETTI, A., Landini, F., and LASAGNI, A. Intangible assets and firm heterogeneity: evidence from Italy. *Research Policy*, 2014, vol. 43, no.1, p. 202-213, 2014.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). *APO Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Tokyo: APO, 2010.
- BHATT, G.D., GUPTA, J.N.D., and KITCHENS, F. An exploratory study of groupware use in the knowledge management process. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, no.1, 2005, p. 28-46.
- BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 1998, vol. 36, no.2, p. 63-76.
- CABRITA, M.R., and BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *Int. J. Technology Management*, 2008, vol. 43, no.1-3, p. 211-237.
- CHAREONSUK, C., and CHANSA-NGAVEJ, C. *Intangible asset management framework: an empirical evidence*. Industrial Management and Data Systems, Howard House, Wagon Lane, Bingley, BD16 1WA, United Kingdom, 2010, vol. 110, p. 1094-1112.
- CRAWLEY, M., and WAHLEN, J. Analytics in empirical/archival financial accounting research. *Business Horizons*, 2014, vol. 57, no.5, p. 583-593.
- DALFOVO, O., SCHMITT, S., and RABOCH, H. Aplicação em data mining utilizando a teoria dos conjuntos aproximativos para geração do capital intelectual nas organizações. *Informação & Sociedade*. Est, João Pessoa, 2010, vol. 20, no.1, p. 139-152.
- DUNHAM, A.H., and BURT, C.D.B. Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 2011, vol. 15, no.5, p.851-868.
- EDVINSSON, L. et al. Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era: The quest and context for innovation efficiency and management of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 2004, vol. 5, no.1, p. 40-58.
- EDVINSSON, L., and KIVIKAS, M. Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 2007, vol. 8, no.3, p. 376-385.
- GARCÍA-AYUSO, M. Intangibles: Lessons from the past and a look into the future. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, vol. 4, no.4, p. 597-604.

- GOGAN, L.M., and DRAGHICI, A. A model to evaluate the intellectual capital. *Procedia Technology*, 2013, vol. 9, p. 867-875.
- GUERRERO-BAENA, M.D., GÓMEZ-LIMÓN, J.A., and FRUET, J.V. A multicriteria method for environmental management system selection: an intellectual capital approach. *Journal of Cleaner Production*, 2015, vol 105, p. 428-437.
- GUIZZARDI, R.S.S. *Agent-oriented constructivist knowledge management*. Thesis. Enschede, The Netherlands, CTIT PhD Thesis Series, no. 06-78, 2006. 351p.
- JAN, A.U., and CONTRERAS, V. Success model for knowledge management systems used by doctoral researchers. *Computers in Human Behavior*, 2016, vol. 59, p. 258-264.
- JI, X.D., and LU, W. The value relevance and reliability of intangible assets: Evidence from Australia before and after adopting IFRS. *Asian Review of Accounting*, vol. 22, no.3, 2014, p.182 - 216
- KENWORTHY, T.P., and VERBEKE, A. The future of strategic management research: assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, 2015, vol. 33, no.3, p. 179-190.
- KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KRISTANDL, G., and BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 2007, vol. 45, no.9, p. 1510-1524.
- LEV, B. Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. *Economic Policy Review*, 2003, vol. 9, no.3, p. 17-22.
- LEV, B., and DAUM, J. H. The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 2004, vol. 8, no.1, p. 1-12.
- LEV, Baruch. Intangible assets: concepts and measurements. *Encyclopedia of social measurement*, 2005, vol. 2, no.1, p. 299-305.
- LÖNNQVIST, A. Measurement of intangible assets – an analysis of key concepts. *Frontiers of e-business Research*, 2002, p. 275-294.
- LOPES, I.T. *A problemática dos intangíveis: análise do sector da aviação civil em Portugal*. Tese. Gestão de Empresas Especialidade em Contabilidade, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal, 2008, 549p.
- MALHOTRA, Y. Enabling knowledge exchanges for e-business communities, information strategy. *The Executive's Journal*, 2002, vol. 18, no.3, p. 26-31.
- MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, 2005, vol. 9, no.1, p.7-28.
- MARR, B., and MOUSTAGHFIR, K. Defining intellectual capital: a three-dimensional approach. *Management Decision*, 2005, vol. 43, no.9, p.1114-1128.
- MERITUM. Proyecto Meritum: guidelines for managing and reporting intangibles. Meritum, Madrid, 2002.
- PARK, J.E., and BUNN, M.D. Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, vol. 18, no.3, p. 237-257.

PEARSON, J., PITFIELD, D., and RYLEY, T. Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 2015, vol. 47, p. 179-189.

PHILLIPS, J.J., and PHILLIPS, P.P. Technology's Return on Investment. *Advances in Developing Human Resources*, 2002, vol. 4, no.4, p. 512-532.

ROONEY, J., and DUMAY, J. Intellectual capital, calculability and qualculation. *The British Accounting Review*, 2016, vol. 48, no.1, p. 1-16.

SAATY, T. L. Extending the measurement of tangibles to intangibles. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2009, vol. 8, no.1, p. 7-27.

SÁNCHEZ, P., CHAMINADE, C., and OLEA M. Management of intangibles: an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, vol. 1, no.4, p.312-327.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. *Um modelo de mensuração da contribuição da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais*. 361p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SIVRI, S.D., and KRALLMANN H. Process-oriented knowledge management within the product change systems of the automotive industry. *Procedia Engineering*, 2015, vol. 100, p. 1032-1039.

SOŁODUCHO-PELC, L. Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 150, p. 271-280.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SYDLER, R., HAEFLIGER, S., and PRUKSA, R. Measuring intellectual capital with financial figures: can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 2014, vol. 32, no 2, p. 244-259.

ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

WIIG, K. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 1997, vol. 30, no.3, p. 399-405.

WONG, T., FRENCH, L., and WICKHAM, M. Knowledge-management issues in China's hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 2016, vol. 57, p. 257-259.

YASEEN, S.G., DAJANI, D., and HASAN, Y. The impact of intellectual capital on the competitive advantage: applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 2016, vol. 62, p. 168-175.

ZHOU, A.Z., and FINK, D. The intellectual capital web: a systematic linking of intellectual capital and knowledge management. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, vol. 4, no.1, p. 34-48.