ENSAIO TEÓRICO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

THEORETICAL ESSAY ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL IN THE BRAZILIAN CONTEXT

Sergio Santoro*, Universidade de Coimbra - Portugal,
sergio_santoro@hotmail.com

Submetido: Novembro 2017
Aceito: Maio 2018
*Contato para Correspondência
DOI: 10.18226/23190639.v6n2.01a

Resumo:
Este ensaio teórico tem como objetivo principal discutir os conceitos encontrados na literatura sobre a Gestão do Conhecimento, o Capital Intelectual e a relação entre ambos, tendo em vista o contexto brasileiro. O artigo apresenta as diferentes perspectivas, os níveis de conhecimento, segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995), e as principais definições de Gestão do Conhecimento. O trabalho também revela uma distinção entre Capital Intelectual e criação de valor, os estágios de desenvolvimento na investigação do Capital Intelectual, os componentes que o constituem e sua importância para a geração de inovação e vantagem competitiva para as organizações modernas. Além disso, esta pesquisa mostra que, apesar de serem conceitos distintos, a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual estão interrelacionados. Por fim, o artigo aborda as principais publicações científicas sobre esta temática dentro do contexto brasileiro e estabelece uma discussão sobre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual em empresas brasileiras.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual no contexto brasileiro.

Abstract:
This theoretical essay has as main objective to discuss the concepts found in the literature on Knowledge Management, Intellectual Capital and the relation between both of them taking into account the Brazilian context. The paper presents the different perspectives, the levels of knowledge, according to Nonaka and Takeuchi's model (1995), and the main definitions of Knowledge Management. The work also reveals a distinction between Intellectual Capital and value creation, the stages of development in Intellectual Capital research, the components that constitute it and its importance for the generation of innovation and competitive advantage for modern organizations. In addition, this research shows that, although they are distinct concepts, Knowledge Management and Intellectual Capital are interrelated. Finally, the article approaches the main scientific publications on this subject within the Brazilian context and establishes a discussion about Knowledge Management and Intellectual Capital in Brazilian companies.

Keywords: Knowledge Management; Intellectual Capital; Knowledge Management and Intellectual Capital in the Brazilian context.

1 Introdução

Líderes de empresas bem-sucedidas focam em encontrar melhor abordagens para aumentar o desempenho de suas organizações. Eles estão interessados, especialmente, em garantir viabilidade sustentada e sucesso na era do conhecimento na qual o mundo está inserido (Wiig, 1997).

O Capital Intelectual é um direcionador-chave da inovação e da vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento dos dias atuais (Teece, 2000). Ao mesmo tempo, a Gestão do Conhecimento é reconhecida como a atividade fundamental para a obtenção, crescimento e sustentação do Capital Intelectual nas organizações (Marr & Schiuma, 2001).

A Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual são termos distintos, mas que estão conceitualmente interrelacionados (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Easterby-Smith & Prieto, 2008). A literatura sobre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual compartilham os mesmos objetivos gerais: entender o papel do conhecimento e seu gerenciamento no sucesso e competitividade das empresas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996a, 1996b; Argote, McEvily, & Reagans, 2003).

A literatura internacional sobre a Gestão do Conhecimento aborda os processos e práticas para gerenciar o Capital Intelectual (Alavi & Leidner, 2001; Sabherwal & Sabherwal, 2005); enquanto que a literatura sobre o Capital Intelectual examina a natureza do conhecimento organizacional e seus diferentes tipos, e também como eles impactam o desempenho empresarial (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 1998).

Em contrapartida, a literatura brasileira tem destinado atenção à economia, à organização e ao trabalhador do conhecimento. Grande parte desta literatura relata que a constituição da Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual como domínio científico se deu simultaneamente ao crescimento vertiginoso da Internet e da globalização da economia, o que tem causado uma série de questões de natureza acadêmica, como a Gestão do Conhecimento, do Capital Intelectual nas Organizações, da Sustentabilidade, do Empreendedorismo, do Desempenho Institucional e da Inovação Tecnológica (Araújo, Mottin, & Resende, 2013).

Este ensaio teórico tem como objetivo principal discutir os conceitos encontrados na literatura sobre a Gestão do Conhecimento, o Capital Intelectual e a relação entre ambos, abordando as principais publicações científicas sobre esta temática dentro do contexto brasileiro.

2 Gestão do conhecimento

O **conhecimento** é definido como o conjunto de crenças justificadas que podem melhorar a capacidade para uma ação efetiva de uma organização (Nonaka, 1994; Alavi & Leidner, 2001). O conhecimento é um recurso organizacional crítico que fornece uma vantagem competitiva sustentável em uma economia competitiva e dinâmica (Wang & Noe, 2010).

O conhecimento pode ser visto a partir de diferentes perspectivas: (1) um estado da mente; (2) um objeto; (3) um processo; (4) uma condição de ter acesso à informação e (5) uma capacidade. O conhecimento é descrito como um estado ou fato de conhecer, com o conhecimento sendo uma condição de compreensão adquirida por meio da experiência ou do estudo; a soma ou alcance do que foi percebido, descoberto ou aprendido (Alavi & Leidner, 2001).

De acordo com Alavi e Leidner (2001), a primeira perspectiva sobre o conhecimento como um estado da mente foca em capacitar os indivíduos para expandir seu conhecimento pessoal e aplicá-lo para as necessidades da organização. Uma segunda visão define o conhecimento como um objeto. Este entendimento afirma que o conhecimento pode ser visto como algo para ser guardado e manipulado. O conhecimento também pode ser visto como um processo para conhecer e agir simultaneamente. A terceira perspectiva sobre o conhecimento como um processo foca em aplicar a *expertise*.

A quarta visão de conhecimento é aquela de ter condição de acesso à informação. Segundo esta percepção, o conhecimento organizacional deve ser organizado para facilitar o acesso e a recuperação do conteúdo. Esta compreensão pode ser interpretada como uma extensão da visão do conhecimento como um objeto. Finalmente, o conhecimento pode ser visto como uma capacidade com o potencial para influenciar ações futuras. O conhecimento nem é tanto uma capacidade para uma ação em particular, mas a capacidade para usar informação; a aprendizagem e experiência resultam em uma habilidade para interpretar informação e verificar qual é a necessária para a tomada de decisão (Alavi & Leidner, 2001).

Além disso, o conhecimento pode ser visto como existente no nível individual ou coletivo. O **conhecimento individual** é criado e existe no indivíduo, enquanto que o **conhecimento social** é criado e inerente às ações coletivas de um grupo (Nonaka, 1994).

Ainda segundo Nonaka (1994), há duas dimensões para a criação de conhecimento: o **conhecimento tácito** e o **conhecimento explícito**. O explícito ou "conhecimento codificado"

refere-se ao conhecimento que é possível de ser transmitido por meio de linguagem formal e sistemática. Por outro lado, o conhecimento tácito tem uma qualidade pessoal, o que o torna difícil para a formalização e comunicação. O conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação, comprometimento e envolvimento em um contexto específico.

Nonaka e Takeuchi (1995) promovem o conceito de conhecimento tácito e explícito e propõem um modelo de processo que é baseado no conceito de uma espiral de conhecimento. O conhecimento tácito é convertido ao conhecimento explícito para que seja compartilhado por uma pessoa e volte para o conhecimento tácito quando internalizado e adotado por outra pessoa: é o processo sequencial contínuo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI). O modelo SECI é amplamente aceito e serviu como base para diversos outros conceitos ao longo dos últimos anos (Hoe, 2006).

A **Gestão do Conhecimento (GC)** é definida como aquilo que as empresas fazem para tirar o máximo proveito dos recursos do conhecimento, incluindo o conhecimento explícito e tácito. A GC foca em organizar e tornar o conhecimento relevante disponível onde e quando for necessário. A ênfase tradicional na GC tem sido no conhecimento que é reconhecido e já articulado de alguma maneira, porém a GC também incorporou a gestão do conhecimento tácito (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003).

De acordo com Donate e Pablo (2015), baseando-se nos princípios da Gestão do Conhecimento, as empresas desenvolvem e implementam iniciativas da GC para aumentar a eficiência dos processos de negócios, melhorar a produtividade e qualidade de seus serviços e encontrar novas soluções e produtos para seus clientes.

Para Wiig (1997), a Gestão do Conhecimento tem perspectivas táticas e operacionais. A GC é detalhada e foca em facilitar e gerenciar atividades relacionadas ao conhecimento, como a criação, captura, transformação e uso. Sua função é planejar, implementar, operar e monitorar todas as atividades e programas que são demandados para um gerenciamento eficaz do capital intelectual.

A **Gestão Estratégica do Conhecimento**, por sua vez, refere-se aos processos e às infraestruturas que as empresas empregam para adquirir, criar e compartilhar conhecimento para formular e tomar decisões estratégicas (Zack, 2002). Uma definição similar é apresentada por Bierly e Daly (2002), que afirmam que o conjunto de escolhas estratégicas dirigidas à criação de conhecimento em uma organização compreende a gestão estratégica de conhecimento, que fornece à empresa as diretrizes para criar vantagem competitiva.

Demarest (1997) aconselha que o grau em que a GC é benéfica para uma organização depende de seis fatores: (1) a cultura gerencial pertencente ao valor e propósito do conhecimento; (2) como o conhecimento é criado, transferido e usado na empresa; (3) os benefícios esperados da gestão do conhecimento; (4) o nível existente de sistemas de gestão do conhecimento na empresa; (5) os métodos usados para instituir a gestão do conhecimento e (6) o nível em que a tecnologia da informação será aplicada dentro do sistema de gestão do conhecimento.

Portanto, a criação do conhecimento organizacional é o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento gerado pelos indivíduos, assim como cristalizá-lo e conectá-lo com um sistema de conhecimento da organização. É um processo contínuo por meio do qual os limites individuais são ultrapassados e um novo contexto, uma nova visão de mundo e novos conhecimentos são adquiridos (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

3 Capital intelectual

O **Capital Intelectual (CI)** pode ser resumido como a equidade baseada no conhecimento de organizações e que tem atraído, durante a última década, uma quantidade significativa de interesse prático (Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis, & Theriou, 2011; Campisi & Costa, 2008; Petty & Guthrie, 2000).

Segundo Stewart (1997), com adaptação de Dumay (2016), CI é a soma de tudo que todos em uma empresa sabem que lhe dá uma vantagem competitiva; o CI é material intelectual, conhecimento, experiência, propriedade intelectual e informação que podem ser colocados em uso para criar valor.

Para Obeidat, Tarhini, Masa´deh e Aqqad (2017), a definição mais ampla de CI refere-se à posse e aplicação de conhecimento, experiência, conhecimento profissional e habilidades, relacionamentos objetivos e capacidades tecnológicas que ajudam as organizações a alcançarem uma vantagem competitiva.

Dumay (2016) estabelece uma distinção entre CI e criação de valor. De acordo com o autor, valor pode ser definido de quatro maneiras diferentes: monetária, utilitária, de valor social e de valor sustentável. O dinheiro é o primeiro e mais importante conceito de valor – é essencial para todas as formas de criação de valor, mesmo se, a longo prazo, não for o objetivo principal. O valor utilitário é a utilidade dos produtos e serviços que uma organização produz e é o preço

que uma pessoa está disposta a pagar pela satisfação de seu desejo. Se produtos e serviços não têm uso, ninguém irá comprá-los.

O valor social refere-se aos benefícios que uma organização fornece à sociedade em geral. Algumas organizações são tão grandes que afetam o dia a dia da sociedade onde elas operam. As organizações também podem prover valor sustentável, ou seja, satisfazem as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (Dumay, 2016). Embora seja possível observar o valor sob diferentes perspectivas, todo valor é efêmero, isto é, o valor pode desaparecer a qualquer tempo se uma organização não souber gerenciá-lo (Dumay, 2012).

Por outro lado, o CI é considerado uma fonte apropriada de vantagem competitiva sustentável, assim como o modo por meio do qual o desenvolvimento tecnológico e o crescimento econômico são dirigidos. Assim, o CI é atualmente identificado como um ativo intangível essencial nos negócios, principalmente nos setores da indústria caracterizados por seu capital de conhecimento altamente intensivo e tecnologia avançada. Além disso, o CI pode ser usado para aumentar o sucesso de uma organização e para encorajar os benefícios organizacionais, como a inovação, criatividade, vantagem competitiva e criação de valor (Bontis, Chua, & Richardson, 2000; Pek, 2005; Hong, Plowman, & Hancock, 2007).

Petty e Guthrie (2000) destacam dois estágios no desenvolvimento do CI como área de pesquisa. O primeiro estágio concentra esforços na sensibilização para a necessidade de reconhecer e compreender o potencial do CI para criar e gerenciar uma vantagem competitiva. A maioria das pesquisas realizadas antes de meados da década de 1990 está enquadrada nesse primeiro estágio. O segundo estágio estabelece a investigação sobre o CI como sendo um empreendimento legítimo que tem evidência para apoiar pesquisas futuras. Além disso, pesquisadores interdisciplinares investigaram, em nível organizacional, como o capital e os mercados de trabalho reagiram em relação ao potencial do CI para criar valor (Guthrie, Ricceri, & Dumay, 2012).

O primeiro e o segundo estágios contribuíram para uma terminologia de CI comumente aceita. Diversas classificações de CI foram fornecidas (Boedker, Mouritsen, & Guthrie, 2008; Ricceri, 2008), resultando na identificação de três componentes principais de CI e elementos relacionados. Embora tais componentes possam ter nomes diferentes, eles basicamente referem-se às competências humanas (conhecimento inerente às pessoas), ao capital estrutural (conhecimento inerente às organizações e seus sistemas) e ao capital relacional (conhecimento inerente aos clientes e a outras relações externas à organização) (Guthrie et al., 2012).

O **capital humano** diz respeito aos empregados de uma organização, seu conhecimento, educação, habilidades, capacidades e características. O **capital estrutural**, por sua vez, inclui o conhecimento embutido nos sistemas de tecnologia da informação e nos resultados e produtos de conversão do conhecimento, como documentos, bases de dados, descrições de processo, planos, propriedades intelectuais da empresa e todos os depósitos de conhecimento não-humanos dentro de uma organização. Finalmente, o **capital relacional** consiste em valor e conhecimento embutidos nas relações externas da empresa, como suas conexões com seus clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, comunidade local e todos os agentes relacionados (Dzinkowski, 2000; Edvinsson & Malone, 1997).

De acordo com Guthrie et al. (2012), um terceiro estágio na pesquisa do CI está emergindo e é caracterizado pela pesquisa que examina criticamente o CI na prática, dedicada às implicações gerenciais sobre como usar o CI para o gerenciamento de uma empresa. Guthrie et al. (2012) argumentam que o terceiro estágio na pesquisa do CI começou com a edição especial do *Journal of Intellectual Capital*, intitulada "*IC at the crossroads: theory and research*", de 2004 " (Chatzkel, 2004; Marr & Chatzkel, 2004).

O terceiro estágio considera que valor não é apenas um elemento monetário, mas incorpora o valor e a importância dos produtos e serviços aos consumidores e *stakeholders* (Dumay, 2009a,b). Todos os métodos de avaliação de CI tornam-se apenas ferramentas para gestores que estão mais preocupados com as implicações reais do gerenciamento do CI para a criação de valor do que com apenas simples medições de CI. Guthrie et al. (2012) conclui que o terceiro estágio começa a ganhar ímpeto considerável e que será interessante observar como será seu desenvolvimento nos próximos anos.

Segundo Petty e Guthrie (2000), de uma forma ou de outra, o CI está implicado nos desenvolvimentos econômicos, gerenciais, tecnológicos e sociológicos. A importância do CI é enfatizada na revolução da informação tecnológica e da sociedade de informação, no crescimento da importância da economia baseada no conhecimento, nas mudanças de padrão das atividades interpessoais e da sociedade em rede e na emergência da inovação como o principal diferencial de competitividade.

O trabalho de Inkinen (2015) é uma das revisões de pesquisa empírica mais recentes sobre o CI e sua relação com o desempenho organizacional. De acordo com o pesquisador, a principal descoberta é que o CI influencia o desempenho de uma empresa principalmente por meio de interações, combinações e mediações. Além disso, há uma grande evidência no que se

refere à uma relação positiva entre as dimensões do CI (capital humano, capital estrutural e capital relacional) e o desempenho de inovação de uma organização.

4 Gestão do conhecimento e capital intelectual

Gestão do conhecimento e capital intelectual são termos distintos, mas conceitualmente interrelacionados (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Easterby-Smith & Prieto, 2008). A GC nas empresas é definida como fazer o que é necessário para obter o máximo de recursos do conhecimento, incluindo o conhecimento explícito e tácito (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003), enquanto que o CI captura a soma de todo o conhecimento que as empresas utilizam para ganhar vantagem competitiva (Stewart, 1997).

Para Wiig (1997) também há diferenças significativas entre GC e CI no que tange a seus focos e perspectivas. O gerenciamento do CI procura focar na construção e gerenciamento de ativos intelectuais a partir de perspectivas de governança estratégica e empresarial com algum foco em tática. A GC, por outro lado, é vista sob uma perspectiva tática e operacional, enfatizando a facilitação e o gerenciamento de atividades relacionadas ao conhecimento.

De acordo com Teece (2000), o CI é o guia-chave da inovação e da vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento. Simultaneamente, a GC é reconhecida como a atividade fundamental para obter, desenvolver e manter o CI nas organizações (Marr & Schiuma, 2001). Isso quer dizer que o gerenciamento bem-sucedido do CI está intimamente ligado aos processos de GC, o que implica que a implementação e o uso da GC garantem a aquisição e o crescimento do CI (Marr, Gupta, Pike, & Ross, 2003).

Hsu e Sabherwal (2012) enfatizam a relação entre GC e CI com base na visão baseada no conhecimento (*KBV*, na sigla em inglês), que foi desenvolvida a partir dos estudos seminais de Cyert e March (1963), Simon (1965), Levitt e March (1988) e Huber (1991). Segundo esta visão, o conhecimento é a chave da competitividade da empresa e sugere uma reciprocidade entre o conhecimento e a GC. A visão baseada no conhecimento fornece uma base considerável para inferir que o CI afeta a GC. O conhecimento anterior de uma organização, ou CI, afeta seus processos para absorver novos conhecimentos, aplicá-los e convertê-los de uma forma para a outra (Hsu & Sabherwal, 2012).

As dimensões do CI podem afetar a GC por meio da identificação de maneiras nas quais cada dimensão do CI (humana, social e organizacional) pode afetar a GC. O capital humano possibilita a GC porque os indivíduos dentro de uma organização podem desenvolver processos

apropriados e necessários à GC. O capital social, por sua vez, facilita a GC porque interações interpessoais permitem a integração do conhecimento. E, finalmente, o capital organizacional possibilita a GC porque as várias formas de capital organizacional (estrutura organizacional, tecnologias da informação, sistemas de memória transitória) podem alavancar os processos de GC (Hsu & Sabherwal, 2012).

Ainda para Hsu e Sabherwal (2012), a GC também pode afetar a acumulação e o desenvolvimento do CI. A GC pode afetar o CI por meio da identificação de maneiras nas quais cada dimensão da GC (aquisição, aplicação e conversão de conhecimento) facilita o CI. A aquisição de conhecimento foca diretamente nos processos para a criação de novos conhecimentos. Os processos de aplicação de conhecimento dependem das rotinas, que levam à incorporação do conhecimento dentro da organização. E a conversão de conhecimento leva a um aumento no CI geral da organização por meio de processos pelos quais o conhecimento é convertido para outra forma e transferido para outras pessoas.

Para analisar conceitualmente a criação de valor, diversas possibilidades em relação à natureza da interação entre os ativos do CI e as práticas da GC devem ser observadas. Kogut e Zander (1992) propõem que a criação de valor acontece quando vários tipos de conhecimento existente são combinados para gerar novas aplicações e, consequentemente, são as capacidades para a combinação de conhecimento que produzem e reabastecem os ativos do CI de uma empresa.

Kianto, Ritala, Spender e Vanhala (2014) analisam teoricamente como diferentes tipos de ativos intangíveis podem ser melhor gerenciados para a criação de valor e de desempenho organizacional. O estudo de Kianto et al. (2014) contribui para uma discussão teórica nos campos do CI e da GC demonstrando como esses temas estão relacionados para obter, assim, possibilidades avançadas para uma perspectiva geral sobre aspectos baseados em conhecimento das organizações, ou seja, a criação de valor organizacional está baseada em aspectos de conhecimento organizacional estáticos (ativos de CI) e dinâmicos (práticas de GC) de forma combinada.

Outro trabalho recente que procura relacionar a GC, o CI e o desempenho organizacional é o de Wang, Wang e Liang (2014). Wang et al. (2014) mostram que o conhecimento compartilhado tácito contribui significativamente para os três componentes do CI (humano, estrutural e relacional), enquanto que o conhecimento compartilhado explícito tem somente uma influência significativa sobre o capital humano e estrutural. Os capitais humano, estrutural

e relacional aprimoram o desempenho operacional e financeiro das organizações. E o efeito do conhecimento compartilhado sobre o desempenho da empresa é mediado pelo CI.

Mais recentemente, Obeidat et al. (2017) afirmam que o CI tem uma influência positiva significante na GC. A premissa por trás dessa relação é que a utilização adequada e a exploração do CI aumentarão a capacidade de absorção da organização, que, por sua vez, facilita os processos de GC.

Portanto, os dois conceitos são complementares com sobreposições consideráveis. Ambos precisam estar estreitamente interligados para evitar conflitos e maximizar a eficácia. O gerenciamento do CI e a GC são pilares de construção no modelo de gerenciamento eficaz para o século 21 (Wiig, 1997).

5 Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual no Contexto Brasileiro

As empresas têm demonstrado um grande interesse na possibilidade de gerenciar o conhecimento organizacional, levando em consideração que essa iniciativa é importante para garantir a consistência dos seus processos e a geração de inovação, pontos que podem proporcionar uma vantagem competitiva. A academia, por sua vez, procura compreender os fenômenos da GC e do CI em toda a sua amplitude por meio da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), que é o principal fórum de debate científico na área de Administração no Brasil (Rodrigues & Graeml, 2013).

Quanto aos trabalhos relacionados à GC, por um lado, autores como Terra (2001) argumentam que a GC tem a capacidade de ampliar o valor produzido pelas organizações. Por outro, Santos, Costa e Freitas (2008) afirmam que a temática é desconhecida pela maioria das empresas brasileiras, limitando seu entendimento ao senso comum. Quandt, Terra e Batista (2006) enfatizam que as iniciativas em GC no Brasil estão concentradas na iniciativa privada, uma vez que o foco principal está no cliente e no negócio, ficando o setor público, mais voltado ao aprimoramento do capital social, sem consenso sobre como abordá-la e implementá-la. De qualquer maneira, De Sordi e Azevedo (2007) afirmam que os estudos em GC se intensificaram, observando nas organizações e no meio acadêmico uma preocupação crescente com o conhecimento como forma de ampliar a competitividade e gerar a inovação.

No Brasil, é possível notar que o recurso "conhecimento" vem ganhando importância para o desempenho organizacional e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da GC ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. A GC

nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas de um ambiente competitivo específico, assim como pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de aprendizagem (Terra, 2005).

Terra (2005) afirma que a GC tem um caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas de setores de ponta; para empresas de setores primários, como para empresas de setores manufatureiros ou de serviços. A GC não está limitada, também, a determinadas áreas ou departamentos de uma organização, fato que ganha elevada importância para a competitividade das empresas brasileiras.

Rodrigues e Graeml (2013) realizaram um estudo para compreender a dimensão epistemológica do conhecimento a partir da perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995). Os autores analisaram 53 artigos teórico-empíricos sobre a temática da GC entre 1997 e 2010 por meio de análise de conteúdo categorial, e observaram uma preocupação dos pesquisadores brasileiros em tratar tanto a dimensão tácita quanto a explícita em sua pesquisa.

A GC no Brasil parece ter adquirido um contorno mais crítico e avaliativo das questões que impactam esse movimento, com menos conotação prescritiva e positivista, marcas da literatura internacional. A GC parece ter se originado da corrente da visão baseada em recursos, da visão baseada em conhecimento e dos estudos organizacionais, não se originando, portanto, das modas dos sistemas integrados de informação (Cherman & Rocha-Pinto, 2013).

Para Cherman e Rocha-Pinto (2013) é justamente a dificuldade de implantação de GC na experiência prática corporativa que alimenta os estudos empíricos acadêmicos. De acordo com as autoras, cabe à academia, como agente difusor, encontrar e propor um discurso integrativo, uma vez que a GC é uma inovação tecnológica de administração necessária ao desempenho organizacional.

A GC, portanto, não é uma prática constante nas organizações brasileiras. É possível considerar a concepção de seu valor para as empresas, porém há ainda um caminho longo a ser percorrido para o atingimento de patamares de excelência em GC no Brasil (Amorim & Tomaél, 2011).

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à GC não são triviais. As empresas brasileiras precisam trabalhar com as condições de contorno vigentes. O atraso na formação educacional de boa parte da população brasileira não poderia deixar de ser citado. A superação desta desvantagem passa, obrigatoriamente, por estratégias educacionais, gerenciais e empresariais concatenadas e inseridas no ambiente (Terra, 2005).

O estudo de Castro e Brito (2016) procurou levantar como as organizações públicas brasileiras percebem o modelo de GC. De acordo com os autores, não há, na grande maioria das empresas pesquisadas, nem explicitação nem formalização da GC, ou seja, a GC ainda não é uma prioridade para a maioria das organizações públicas brasileiras, que mantêm suas ações focadas nos processos táticos para a resolução dos problemas do dia a dia. Para Castro e Brito (2016), o desafio das organizações públicas brasileiras ainda está em superar a letargia conceitual sobre o tema da GC.

Com o objetivo de preencher as lacunas apontadas no Brasil em relação à GC, Fraga, Erpen, Varvakis e Santos (2017) apontam caminhos da GC para os próximos anos. As recomendações dos autores têm por base o uso de múltiplos métodos e técnicas tendo em vista a transferência e conversão de conhecimento para avanços no CI.

Nesse sentido, Machado, Pereira, Franco e Silva (2015) apontam algumas metodologias para a implantação da GC nas empresas brasileiras, entre elas: alinhamento dos processos estratégicos que estejam ligados ao desenvolvimento de projetos que visam a valorização do CI; priorização do CI como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações atuais; e criação de Universidades Corporativas que possibilitem o desenvolvimento dos empregados, fazendo com que haja um trabalho colaborativo e multidisciplinar.

O estudo de Trindade, Macedo, Gauthier, Botelho e Júnior (2016) apresenta soluções de GC para pequenas e médias empresas. Segundo os autores, artigos e outros documentos científicos apresentam algumas propostas para aplicação da GC em organizações, mas as soluções de GC para pequenas e médias empresas não são tão numerosas quanto as soluções para as grandes empresas. Trindade et al. (2016) afirmam que, como as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras são a maioria dos empreendimentos no país, elas precisam se adequar às necessidades de mercado, buscando uma solução de GC que se ajuste às PMEs nacionais.

Em relação aos estudos sobre CI no contexto brasileiro, Gallon, Souza, Rover e Ensslin (2008) apresentam um estudo reflexivo da produção científica sobre tal temática, com base em um estudo bibliométrico e de um mapeamento das publicações reunidas em periódicos brasileiro e nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e do Congresso USP (Universidade de São Paulo).

Gallon et al. (2008) concluem que grande parte das pesquisas concentra a atenção nos usuários internos; a categoria “capital humano, estrutural e relacional” foi a mais evidenciada nas publicações; o modelo mais utilizado pelos estudos foi o de Edvinsson e Malone (controle

gerencial de ativos intangíveis a partir do reconhecimento da importância do conhecimento nesses ativos); os estudos brasileiros demonstram paralelismo com aqueles do contexto internacional; e confirmou-se o caráter multidisciplinar nos estudos de CI por meio das tendências identificadas.

Segundo Reina e Ensslin (2011), o CI tem despertado olhares de profissionais, mercado acionário, empresas e estudiosos da área devido à sua multidisciplinaridade e fonte de vantagem competitiva. Os autores realizaram um estudo epistemológico a partir das perspectivas de Marr (2005): Contábil, Evidenciação, Econômica, Estratégica, Financeira, Marketing, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Legal (Direito) e Propriedade Intelectual.

Reina e Ensslin (2011) identificaram que a perspectiva mais representativa no contexto brasileiro é a Estratégica (aquela que apresenta o deslocamento da noção de estratégia de um paradigma baseado em mercado para um paradigma baseado em recursos, fazendo uma distinção entre a natureza estática e dinâmica desses ativos e apresentando as ferramentas para a gestão estratégica de CI). Além disso, apontaram para o ano de 1997 como sendo o marco inicial da produção científica brasileira sobre CI, um ano após as primeiras publicações internacionais.

Antunes e Martins (2007) afirmam que o CI refere-se a um valor de gestão empresarial e, para que seja implementado, é necessário que faça parte da filosofia da empresa e caracterizado na sua missão. A decisão de investimentos nos elementos do CI depende dos processos de gestão das empresas e da conjuntura econômica na qual as organizações estão inseridas.

No estudo de Antunes e Martins (2007), composto por 30 empresas brasileiras dos ramos da indústria, comércio e serviços, a análise dos dados contidos na amostra permitiu que se chegasse às seguintes conclusões: os gestores brasileiros possuem um entendimento do conceito de CI, bem próximo do conceito extraído da literatura; os gestores, em sua maioria, associam o CI ao elemento humano; os gestores investem nos elementos do CI; o volume investido em elementos do CI está correlacionado com o número de empregados das empresas; e esses investimentos aparecem refletidos em alguns indicadores de desempenho tradicionais e no valor de mercado das ações.

Turra, Vergini, Jacomossi e Hein (2015) verificaram a influência do CI medido pelo Valor Agregado do Capital Intelectual (VACI) sobre o desempenho financeiro em 166 empresas brasileiras e 137 chilenas no ano de 2013. O coeficiente do VACI é um meio para encontrar um padrão para medir o CI e sua contribuição para o desempenho empresarial.

Turra et al. (2015) demonstraram uma correlação canônica (estudo das relações lineares entre dois conjuntos de variáveis) existente entre as variáveis que compõem o VACI com as variáveis de desempenho financeiro. O desempenho financeiro nas empresas analisadas, possivelmente, é obtido pela aplicação intensiva de recursos estruturais, físicos e financeiros em CI. Concluiu-se, portanto, que o CI influencia significativamente o desempenho financeiro das empresas brasileiras e chilenas pesquisadas no estudo. Os resultados obtidos demonstraram, de forma concreta, a importância da efetiva utilização do CI, fornecendo às empresas brasileiras pistas de oportunidades de crescimento e melhora de posição competitiva.

Para Machado et al. (2015), é necessário que os gestores brasileiros identifiquem que os recursos físicos já não são os mais importantes, pois são incapazes de criar e inovar. Dessa maneira, as pessoas assumem a primeira posição em termos de elemento organizacional, capazes de criar valor organizacional. Segundo os autores, é imprescindível destacar quão elevada é a importância do CI para atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações. Portanto, quanto maior for o investimento das organizações em um modelo de gestão baseado na valorização e reconhecimento do CI, mais eficientes serão os processos e melhores serão os resultados.

O trabalho de Sperafico, Engelman e Gonçalves (2016) deu ênfase ao CI organizacional e sua relação com a inovação das micro e pequenas empresas brasileiras de base tecnológica. Para os autores, embora o CI organizacional seja um fator importante para o desenvolvimento de inovações, os resultados são determinados pela estratégia utilizada frente à gestão da inovação. Sperafico et al. (2016) sugerem a utilização de metodologias de gestão da inovação e, sobretudo, de GC formalizadas para aprimorar os resultados referentes à inovação.

Como é possível observar nos estudos citados, os ativos intelectuais são a ferramenta principal para a criação de valor nas atividades de uma organização; porém, muitas vezes, tal capital é mal administrado ou ainda carece de desenvolvimento no contexto das empresas brasileiras. E, por consequência, a vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à forma como seu CI é gerenciado; dessa maneira, a GC pode ser um facilitador estratégico fundamental para uma adequada gestão do CI para que as empresas brasileiras não percam competitividade.

Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações devem oferecer um trabalho desafiador que possa agregar experiências aos seus empregados, pois são eles os principais contribuintes para o sucesso do negócio. Além disso, as empresas brasileiras precisam transformar-se rapidamente em organizações de aprendizagem para aplicar adequadamente o

conteúdo gerado, adotando a Perspectiva do Conhecimento na Era da Informação e investindo pesadamente nele.

E a implantação de um processo duradouro de GC formalizado nas empresas nacionais requer o entendimento dos vários aspectos da estrutura organizacional, implicando, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos – organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais. Gerenciar conhecimento é um processo longo de mudanças, com resultados a médio e longo prazos, envolvendo ações de compartilhamento e utilização de conhecimento entre pessoas integradas em processos de criação e aprendizado.

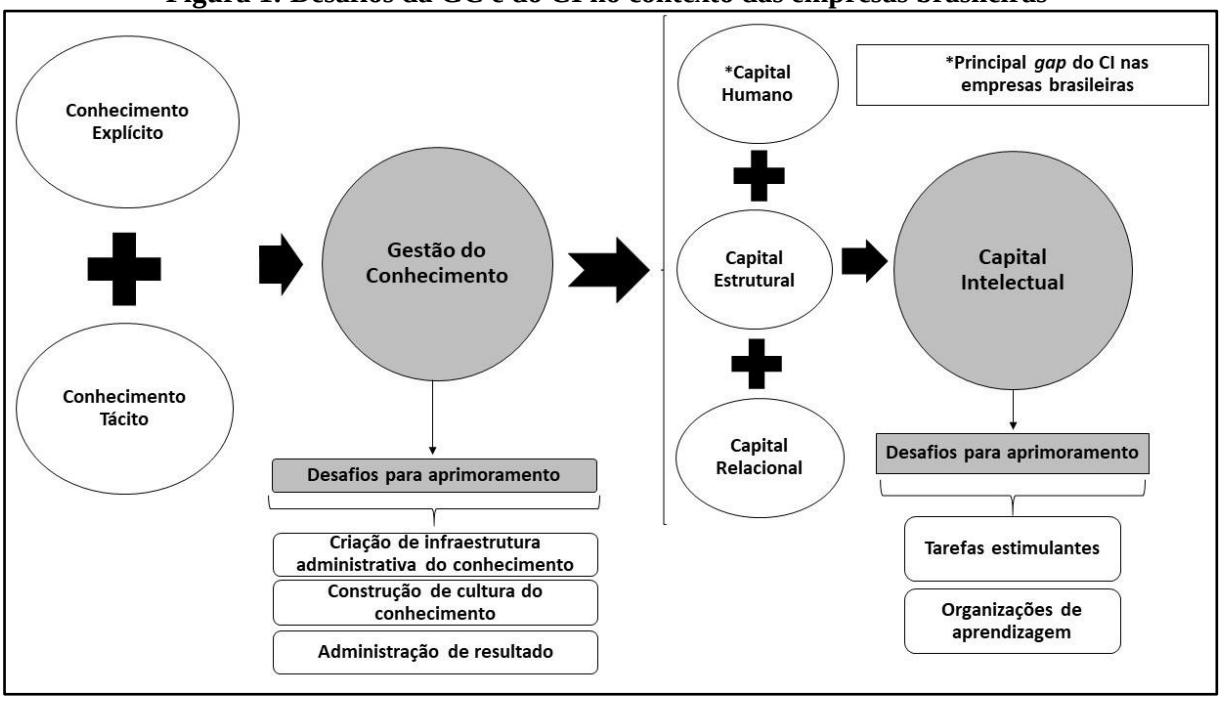
Os principais desafios da GC para as empresas brasileiras estão relacionados à criação de uma infraestrutura administrativa do conhecimento, que envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, centros de aprendizagem ou universidades corporativas para esta finalidade; à construção de uma cultura do conhecimento, que derruba barreiras e cria mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nas várias áreas organizacionais, gerando uma mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento; e, finalmente, à administração de resultados para saber qual é a melhor forma de GC que ajuda a fazer ou economizar dinheiro e documentar o impacto financeiro.

Portanto, o grande desafio para a implementação da GC é a integração da teoria a uma aplicação efetiva e permanente nas empresas brasileiras, a fim de que a GC não fique restrita a práticas isoladas de registro e compartilhamento de conhecimentos. A GC precisa estar no centro de toda e qualquer estratégia organizacional, percorrendo todos os seus processos, para que possa, então, gerar valor ao negócio e contribuir para a sustentabilidade das organizações.

O esquema conceitual a seguir (Figura 1) mostra os principais aspectos discutidos neste ensaio teórico que envolvem a relação entre a GC e o CI no contexto das empresas brasileiras:

Revista Brasileira de Gestão e Inovação – *Brazilian Journal of Management & Innovation*
v.6, n.2, Janeiro/Abril 2019
ISSN: 2319-0639
http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index
DOI: 10.18226/23190639.v6n2.01a

Figura 1: Desafios da GC e do CI no contexto das empresas brasileiras



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto a ser considerado é enfatizado por Longo (2014), que afirma que a GC faz sentido para o mundo corporativo se os executivos das organizações forem capazes de mensurar o seu valor, o que funciona como incentivo ao desenvolvimento e à continuidade de uma cultura de valorização do conhecimento e do CI. Faz-se necessário, consequentemente, aperfeiçoar metodologias para a mensuração dos impactos da GC e do CI, de forma contínua e sistemática, para que as empresas possam verificar o retorno dos investimentos realizados e os benefícios proporcionados tanto interna quanto externamente.

Tal aspecto ainda precisa ser aprimorado, uma vez que a literatura não apresenta uma maneira que seja satisfatória e universal para mensurar a contribuição dos ativos intangíveis na composição do capital total das empresas. A avaliação de desempenho, por exemplo, carece de um padrão formal e genericamente aceito nas organizações; ademais, os ativos intangíveis que agregam valor à produção são difíceis de serem identificados, pois não são facilmente reconhecidos na estrutura organizacional.

O fato é que as empresas, para se tornarem bem-sucedidas, precisam se transformar em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, nas quais a aprendizagem organizacional é desenvolvida e aprimorada por meio de processos inteligentes de GC. Nessas empresas, a administração de recursos humanos está totalmente comprometida em incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais.

A criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo no qual a empresa facilita e amplia o conhecimento criado pelas pessoas e o solidifica como parte de uma rede de conhecimentos internos. Trata-se de continuamente localizar e descobrir as lacunas entre o que a organização sabe e aquilo que ela deve saber para ser competitiva nos dias atuais.

Dessa maneira, tem-se que a relação entre GC e CI é de fundamental importância para as empresas brasileiras, e que o CI, se utilizado e explorado adequadamente, torna-se o principal recurso para a competitividade sustentável e consequente sucesso organizacional. Assim, a GC desempenha um papel vital no processo de desenvolvimento do CI.

6 Considerações finais

Neste ensaio teórico buscou-se estabelecer a relação entre GC e CI. Para isso, foi feita uma revisão de conceitos encontrados na literatura internacional. Além disso, este estudo mostrou como a GC e o CI estão sendo abordados nas principais publicações científicas brasileiras nos últimos anos.

Pôde-se observar que um dos problemas enfrentados pelas organizações, quando a GC é planejada, é que dentro de qualquer empresa o conhecimento é usado de diferentes maneiras em diferentes lugares (Marr et al., 2003).

De maneira geral, a GC tem contribuído efetivamente para a produtividade do trabalhador brasileiro e para a evolução dos modelos gerenciais nacionais. O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente corporativo, tanto nas organizações mundiais quanto nas brasileiras (Garcia & Coltre, 2017).

Para Garcia e Coltre (2017), ainda que exista um longo caminho a ser percorrido, as empresas brasileiras evoluíram consideravelmente nos últimos anos no sentido de adotar práticas de GC. Os estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros vêm contribuindo para a evolução da prática administrativa das empresas nacionais porque conseguem exercer influência nos modelos de gestão.

O escopo da GC e do CI é vasto e afeta quase todas as funções de uma organização, portanto é necessário integrar os objetivos e as perspectivas da GC e do CI. Muitas características observáveis podem ser sintomáticas de outros fatores subjacentes e não podem ser influenciadas diretamente (Wiig, 1997). O uso do conhecimento nas organizações parece ser complexo e, por isso, seu gerenciamento e medição não serão passíveis de soluções simples (Marr et al., 2003).

Para Wiig (1997), dada a natureza dinâmica do sistema, é importante determinar quais características e atividades da GC são necessárias para a obtenção dos resultados desejados de CI, e determinar como e em que velocidade os efeitos podem se propagar. O CI e o conhecimento são os ativos mais importantes de uma organização. Tais ativos representam o potencial futuro de uma empresa. Entretanto, eles somente poderão contribuir para o sucesso e viabilidade de um negócio se forem renovados continuamente e usados efetivamente. É crucial verificar se os ativos estão sendo usados como o esperado e, especialmente, cuidar para que não se tornem "ativos mortos".

Este ensaio teórico contribui para uma discussão nos campos da GC e do CI demonstrando como as questões tratadas se relacionam entre si e, portanto, possibilidades de se obter uma melhor perspectiva global sobre aspectos baseados em conhecimento nas organizações. Assim, o artigo contribui à literatura sobre temas baseados em conhecimento nas organizações e oferece uma base teórica para diversos estudos empíricos e teóricos futuros.

Sob o ponto de vista prático, este trabalho apontou que as empresas devem prestar atenção não somente aos seus recursos intangíveis, mas também a como esses recursos estão sendo gerenciados a fim de aumentar seu desempenho e criar valor organizacional. Outra implicação prática proporcionada por este artigo diz respeito à discussão sobre GC e CI no contexto das empresas brasileiras, promovendo uma visão geral do cenário nacional acerca dessas temáticas.

A limitação-chave deste artigo está em sua natureza puramente teórica, ou seja, não há explicações teóricas completamente desenvolvidas ou descobertas empiricamente suportadas. Os principais caminhos para investigações futuras dizem respeito a trabalhos teóricos e conceituais sobre as interconexões e papéis entre as práticas de GC e os ativos de CI, assim como esforços metodológicos e empíricos para diferenciar seus efeitos discutidos ao longo deste estudo.

Referências

Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Amorim, F. B., Tomaél, M. I. (2011). Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: uma análise de estudos de casos. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8(2), 1-22.

Antunes, M. T. P., Martins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(1), 5-21.

Araújo, R. P., Mottin, A. P., Rezende, J. F. C. (2013). Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. *Organizações & Sociedade*, 20(65), 283-301.

Argote, L., McEvily, B., Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

Bierly, P., Daly, P. (2002). Aligning human resource management practices and knowledge strategies: a theoretical framework. In: Choo, C. W., Bontis, N. (Eds.). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings*. Oxford University Press.

Boedker, C., Mouritsen, J., Guthrie, J. (2008). Enhanced business reporting: international trends and possible policy directions. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 14-25.

Bontis, N., Chua, W. C. K., Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Campisi, D., Costa, R. (2008). A DEA-based method to enhance intellectual capital management. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 170-183.

Castro, A. B. C., Brito, L. M. P. (2016). Gestão do conhecimento: como as organizações públicas do Brasil percebem esse modelo? *Revista Gestão Industrial*, 12(2), 59-72.

Chatzkel, J. (2004). Moving through the crossroads. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 337-339.

Cherman, A., Rocha-Pinto, S. R. (2013). Gestão do conhecimento no Brasil: visão da Academia. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 92-107.

Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De Sordi, J. O., Azevedo, M. C. (2007). Aspectos críticos ao processo de gestão do conhecimento a partir da decomposição e análise de competências individuais e

organizacionais. In: Encontro de Administração da Informação da ANPAD. Florianópolis, SC. *Anais*... Florianópolis: ANPAD.

Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.

Donate, M. J., Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68, 360-370.

Dumay, J. (2009a). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.

Dumay, J. (2009b). Reflective discourse about intellectual capital: research and practice. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 489-503.

Dumay, J. (2012). Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 4-15.

Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184.

Dzinkowski, R. (2000). The measurement and management of intellectual capital: an introduction. *Management Accounting*, 78(2), 32-36.

Easterby-Smith, M., Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.

Edvinsson, L., Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realising your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York, NY: Harper Collins.

Fraga, B. D., Erpen, J. G., Varvakis, G., Santos, N. (2017). Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(1), 43-56.

Gallon, A.V., Souza, F. C., Rover, S., Ensslin, S. R. (2008). Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(4), 142-172.

Garcia, O. P. G., Coltre, S. M. (2017). A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. *Brazilian Business Review*, 14(2), 182-203.

Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.

Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Guthrie, J., Ricceri, F., Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44, 68-82.

Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organisation Theory and Behavior*, 9(4), 490-502.

Hong, P. T., Plowman, D., Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.

Hsu, I., Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Inkinen, H. T. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518-565.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J., Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375.

Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(2), 319-340.

Longo, R. (2014). A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: Souto, L. F. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões* (pp. 153-172). Rio de Janeiro: Interciência.

Machado, E. S., Pereira, J. A., Franco, F. G., Silva, T. A. C. (2015). Capital intelectual e gestão do conhecimento: desafios dos gestores de recursos humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. *Revista de Ciências Gerenciais*, 19(30), 3-9.

Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.

Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Marr, B., Chatzkel, J. (2004). Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 224-229.

Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.

Marr, B., Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations. In Bourne, M. (Ed.). *Handbook of Performance Measurement*. London: Gee.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY and Oxford, UK: Oxford University Press.

Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa´deh, R., Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3/4), 273-298.

Pek, C. G. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385-396.

Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

Quandt, C. O., Terra, J. C. C., Batista, F. F. (2006). Gestão do conhecimento na administração pública: implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30. Salvador, BA. *Anais*... Salvador: ANPAD.

Reina, D., Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento da produção científica em capital intelectual: um estudo epistemológico a partir das perspectivas propostas por Marr (2005). *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(1), 58-77.

Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management: strategic management of knowledge resources*. Milton Park, UK: Routledge.

Rodrigues, M. M., Graeml, A. R. (2013). Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(2), 131-144.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. C. (1998). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York, NY: New York University Press.

Sabherwal, R., Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effects of knowledge management tools at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225-260.

Sabherwal, R., Sabherwal, S. (2005). Knowledge management using information technology: determinants of short-term impact on firm value. *Decision Sciences*, 36(4), 531-566.

Santos, J. A., Costa, I., Freitas, J. B. A. (2008). Gestão do conhecimento como ferramenta para o mapeamento das condições atuais nas tomadas de decisões organizacionais: um caso na empresa SEBRAE – PB. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25. Brasília, DF. *Anais*... Brasília.

Simon, H. (1965). *Administrative behavior*. New York, NY: Free Press.

Sperafico, J. H., Engelman, R., Gonçalves, M. A. (2016). Capital intelectual organizacional e inovação em micro e pequenas empresas de base tecnológica. *Revista Raunp*, 9(1), 51-61.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: the new wealth of organisations*. London: Doubleday-Currency.

Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.

Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2. ed. São Paulo: Negócio.

Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. *Biblioteca Terra Fórum Consultores*, 1-6.

Trindade, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. A. O., Botelho, L. L. R., Júnior, S. L. (2016). Soluções de gestão do conhecimento para Pequenas e Médias Empresas (PMEs). *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(Número Especial), 189-203.

Turra, S., Vergini, D. P., Jacomossi, F. A., Hein, N. (2015). Efeitos do capital intelectual sobre o desempenho financeiro em empresas brasileiras e chilenas. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(2), 82-104.

Von Krogh, G., Nonaka, I., Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.

Wang, S., Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.

Wang, Z., Wang, N., Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.

Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy: epilogue. In Bontis, N., Choo, C. W. (Eds.). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings*. Oxford University Press.