

**Gestão do Conhecimento:
influências do capital intelectual nas organizações**

***Knowledge Management:
influences of intellectual capital on organizations***

Patrícia Bellotti CARVALHO¹
Rodrigo DIAS²

Resumo

Atualmente, muitas empresas insistem em considerar apenas os ativos tangíveis como os únicos fatores de produção, porém a literatura especializada não deixa dúvidas, empresas que almejem sucesso devem buscar mais informações sobre os seus ativos intangíveis, que é o foco principal desse trabalho. As opiniões acerca do tema são diversas e ainda está remota de uma conclusão concreta, pelo fato de referir-se a um assunto consideravelmente recente, com valores apontados como subjetivos até o momento. Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo destacar as principais literaturas existentes sobre como mensurar o capital intelectual levando em consideração os aspectos intangíveis e ainda evidenciar as suas vantagens competitivas para as empresas.

Palavras-chave: Capital intelectual. Ativo intangível. Gestão do conhecimento.

Abstract

Currently, many companies are reluctant to consider only tangible assets as the only factors of production, but the specialized literature leaves no doubt, companies that aspire to success should seek more information about their intangible assets, which is the main focus of this work. Opinions on the theme are diverse and it is still remote from a concrete conclusion, since it refers to a considerably recent issue, with values pointed out as subjective so far. In this context, this article aims to highlight the main existing literature on how to measure intellectual capital taking into account the intangible aspects and also highlight its competitive advantages for companies.

Keywords: Intellectual capital. Intangible aspects. Knowledge management.

¹ Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Professora universitária.
E-mail: bellottita@gmail.com

² Doutor em Métodos Numéricos em Engenharia. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
E-mail: rodrigodias@coc.ufrj.br

Introdução

Sabe-se que as organizações estão rapidamente mudando, de uma base de trabalhadores braçais, para uma base de trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabe-se muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medi-lo, principalmente. E, apesar de toda as pesquisas realizadas nos últimos 50 anos, ainda pouco se sabe sobre como gerar a motivação e menos ainda como incentivá-la (DRUCKER, 1988). Principalmente, como medir esse capital intelectual, nas diversas áreas. Um exemplo disso, se encontra nos estudos encontrados em OECD (1999) no passado, e em Chague e Giovannetti (2020), mais recentemente. Esses estudos mostram que o sucesso em uma profissão, pode ser o fracasso completo em outra. Mostram também, a dificuldade de medir o capital intelectual, não importando a área de atuação.

Na Sociedade do Conhecimento, esse novo fator de produção é fundamental para o sucesso das organizações. Na Era Industrial, preservavam-se as estruturas físicas fundamentais de modo que hoje, no processo produtivo, onde vivencia-se a revolução 4.0 (REIS, 2019), deve-se ter: capacidade de operação em tempo real, virtualização, descentralização, orientação a serviços e modularidade, bem como o capital humano para gerenciar tudo isso. Hoje as organizações devem ter a preocupação em preservar seu Ativo mais valioso: o Capital Humano.

Verifica-se que, nas últimas décadas, vieram ocorrendo mudanças significativas, como o rápido processo de globalização, que por um lado fez com que as economias por todo o mundo passassem a manter interdependência global, mas por outro, aumentou ainda mais o nível de concorrência mundial; a informatização, a conscientização do real valor do saber humano e o aumento da valorização dos ativos intangíveis por parte das organizações. Essas mudanças segundo Castells (2001), sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo, pois novos valores, decorrentes dessas mudanças, impõem tais condições.

De acordo com Armos (2003), iniciativas de mensuração do capital intelectual podem contribuir para o aumento do potencial informativo da contabilidade, redimensionar o patrimônio da organização, canalizar os recursos para investir no capital humano e no capital estrutural, captar investidores, executar uma melhor gestão do conhecimento e gerar lucros.

Para Lima (2012), a gestão do conhecimento geralmente é compreendida como um procedimento profundamente ligado ao conceito de capital humano e deve ser vista como uma ferramenta que permite constatar, estruturar, ajustar, controlar e, sobretudo, mencionar estes ativos intangíveis que são, por exemplo, a habilidade, a capacidade criadora, a percepção, capacidade de crítica e contextualização existentes na cabeça das pessoas e que origina riqueza para as organizações. Nessa mesma linha, Marques (2018) mostra que a gestão do conhecimento transformou-se em um instrumento essencial dentro de uma organização, uma vez que é uma maneira eficiente de usufruir a sabedoria obtida pelos colaboradores na rotina de trabalho. Este conceito por ser agregado ao exposto por Stewart (2015), que afirma que a administração do conhecimento desenvolve preceitos e métodos que tendem a adquirir e compartilhar ativos intelectuais.

Sendo assim, o conhecimento é buscado pelas organizações como forma de se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e moderno, e este somente pode ser conquistado por intermédio de seu elemento humano, razão pela qual os colaboradores devem ser incentivados a internalizar o seu saber e seus talentos nas organizações.

Diante do contexto, o objetivo deste artigo é apresentar um panorama atual sobre algumas possibilidades de como mensurar o capital intelectual e destacar as suas vantagens competitivas para as empresas. Esse trabalho será organizado com os seguintes tópicos: gestão do conhecimento, conceituação do capital intelectual, ativos intangíveis, procedimentos metodológicos, ensaios de medições empíricas, considerações finais.

Gestão do conhecimento

O grande desafio da era do conhecimento é como obter um diferencial competitivo por meio da aplicação da tecnologia associada às pessoas, a fim de identificar os conhecimentos explícitos e implícitos de cada funcionário. Os grupos responsáveis pela gestão de pessoas, na maioria das empresas fazem uso da tecnologia (banco de dados) somente para automatizar atividades rotineiras do setor de pessoal. Isso começa a ter uma possibilidade de solução, a partir do grupo O Corpo Explica, que iniciou uma série de pesquisas e desenvolvimentos a partir de 2017.

Gerenciar o capital humano compreende aplicar ações para que a contribuição das pessoas com o ambiente de trabalho e com a organização seja potencializada, dependendo da orientação estratégica da empresa, seja ela focada em produtos, processos ou clientes, essa gestão deverá contribuir de maneira eficaz na integralização das

competências individuais dentro de seu sistema produtivo e em suas áreas estratégicas, táticas e operacionais. (CANIZARES, 2001).

Muitos mecanismos e ferramentas surgiram nos últimos anos para ajudar na difícil missão do gerenciamento desse capital OECD (1999), e todas elas convergiram da mesma premissa: favorecer a relação entre o indivíduo e o trabalho. “Um princípio básico dessa gestão é minimizar ameaças ao processo criativo por meio de ações focadas na melhora dos processos e da qualidade dos resultados” (TERRA, 2000, p. 283).

No entanto, é necessário conhecer as competências das pessoas, que são consideradas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Mello (1998) define que "os conhecimentos explícitos são os quantificáveis: formação, línguas e experiência profissional"; já os implícitos, ou intangíveis estão relacionados às atitudes das pessoas (seu comportamento).

Outra ferramenta que pode ser utilizada é o Benchmarking (CARDIA; GRINGS, 2016), que é uma prática de mercado conhecida pela troca de informações e conhecimentos entre as empresas, sobre determinado know how que uma delas tenha e que seja aspiracional para o outra. A gestão do conhecimento e o benchmarking ajudam no desenvolvimento da aprendizagem empresarial. Obter conhecimentos sobre como a concorrência desenvolve seus processos e como ela se comporta no mercado também faz parte do processo de melhoria. De posse dessas informações, é possível agregar mais valor ao produto, e ainda, incentivar a equipe de funcionários a criar novidades.

Sendo assim, é imprescindível que sejam realizadas medições, ainda que experimentais, acerca dos ativos do conhecimento e de sua gestão que podem, inclusive, traduzir em uma maior valorização do ativo organizacional (NASCIMENTO, 2008).

É importante e necessário implementar sistemas que disponibilizem informações aos gestores, viabilizando decisões estruturadas e confiáveis: Atualmente, temos diferentes pesquisas sobre a comunidade interna, sobre a percepção dos clientes que integram e complementam uma visão organizacional (BONTIS, 2001).

Em um ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes. Klein (1998) ressalta que é o capital intelectual das empresas, isto é, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro, que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Conceituação do capital intelectual

Segundo Leitão (2014) o capital intelectual é um sistema que traz a junção do conhecimento de todos os colaboradores de uma organização, sendo este dividido em três subsistemas, que são: “capital humano”, o qual é definido pelo conhecimento e a capacidade de aprender do indivíduo; “capital estrutural”, estabelecido pelos processos de trabalho e tecnologia utilizada, ou seja, é o conhecimento que a organização sistematiza e formaliza; e o “capital relacional”, que se baseia no quanto a organização é capaz de se relacionar com o ambiente externo e sua capacidade de conquistar novos clientes.

O capital intelectual de uma empresa é formado a partir do conhecimento tácito e do conhecimento explícito dos funcionários, o que pode fazer com que a organização se destaque e seja mais favorecida pelo público-alvo. Também traz inovações em produção, tecnologia e modelos organizacionais para refletir os resultados obtidos, trazendo maiores lucros e aumento do valor econômico. Para Jordão e Almeida (2019), “capital intelectual é composto por ativo intangível adquirido ou desenvolvido dentro da empresa, além de outros fatores geradores de riqueza como capital humano, capital relacional e capital estrutural”.

O capital intelectual é um bem intangível e pode ser definido como sendo os recursos humanos de uma organização ou capital humano. Porém seu significado vai, além disso, pois ao somar esses bens intangíveis que são a materialização da utilização do recurso “conhecimento” e as tecnologias disponíveis têm-se as características marcantes daquilo que a literatura especializada sobre o assunto nomeia como “capital intelectual” (LIMA, 2012).

Observa-se que a falta de produtividade, gestão de conhecimento, capital intelectual em muitas empresas são devidos à falta de percepção/conhecimento das pessoas, “os funcionários”, principalmente dos gestores não ter autoconhecimento, conseqüentemente não possuem conhecimentos dos seus colaboradores. Se os gestores tivessem um mapa dos seus próprios traços de caráter, ou conseguissem/soubessem mapear os traços de caráter de seus colaboradores, seriam mais acertivos em posicionar seus colaboradores nas funções que eles tivessem mais afinidade/habilidade de exercerem, segundo seu(s) traço(s) de caráter dominante ou de suas respectivas combinações (LOWEN, 1977).

Ativos intangíveis

Os estudos ainda acontecem no que tange a importância do capital intelectual nas organizações, procurando compreender como as organizações vislumbram seu valor, levando em conta que hipoteticamente as pessoas ainda são “vistas” como custos e não como investimentos. Observa-se que no capital intelectual é notório em todos os atos da vida, desde a tomada de decisão e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, e faz pouco tempo que as organizações e seus administradores vêm constatando a sua importância e suas consequências nos resultados empresariais. A utilização do conhecimento traz impactos significantes quando se trata do valor das organizações, pois a consolidação do uso desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e colocadas para operar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que adicionam valor às próprias. Esse composto de benefícios intangíveis ficou conhecido como “capital intelectual” (ANTUNES; MARTINS, 2002; KRAEMER, 2004).

A gestão do conhecimento é uma área interdisciplinar que começou a se desenvolver no século XX quando as organizações perceberam que o conhecimento é um bem tão ou mais importante que os outros para o seu sucesso. Para Servin e De Brun (2005), a gestão do conhecimento trata da utilização do conhecimento para o alcance dos objetivos da organização, tendo por objetivo gerar uma vantagem competitiva (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008), ao final de tudo, nesse mundo competitivo/capitalista tudo gira em torno de usar o capital intelectual para maximizar lucro e minimizar custo (RIBEIRO e KARAS, 2013). Esta é inicialmente pautada na aplicação de uma abordagem sistemática para captura, estrutura, gerenciamento e disseminação de conhecimento na organização, possibilitando a redução da carga trabalho, a aceleração no seu tempo de realização, a melhoria da tomada de decisão, a criação de boas práticas etc (DALKIR, 2013).

O conhecimento é um recurso de alto valor que pode ser caracterizado como uma “informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão” e é empregado em ações e processos organizacionais (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998). Nonaka e Takeuchi (2008), precursores da gestão do conhecimento, afirmam que este constitui-se em dois componentes: tácito e explícito. Assim, pode-se dizer que o conhecimento organizacional é a entidade formada pelo conhecimento tácito e o conhecimento explícito de seus integrantes.

Para Souza (2013), as empresas atualmente têm conhecimento do quão benéfico é investir em pessoas que tem competência de alavancar uma organização e estão mais preparadas a investir em seu capital humano. O autor destaca ainda que o capital intelectual é conquistado com o tempo, e é a soma do conhecimento, da capacidade e da experiência obtida, aspectos estes que dão apoio para uma tomada de decisão mais adequada nas organizações, pois é um recurso intangível e precioso, uma vez que não se pode tomá-lo depois de ter já conquistado, ou seja, é somente seu.

Kraemer (2004) ressalta que valorizar o capital intelectual é essencial para a competitividade organizacional, já que os recursos humanos são os responsáveis fundamentais pelo funcionamento das empresas e estabelecem vantagens competitivas num mercado crescentemente exigente. O autor completa afirmando que o problema principal incide em mensurar esse capital intelectual, contudo, a grande questão é saber como apontar e disseminar o conhecimento originado dentro da organização, gerando a mudança de material intelectual bruto originado pelos elementos da organização em capital intelectual, e que assegure um caminho de desdobramento e evolução.

Contudo, Martins (2010) relata que o capital intelectual não se restringe apenas às organizações com fins lucrativos, podendo ainda ser aplicado às organizações que não visam receitas. De tal modo, o capital intelectual proporciona a possibilidade de uma valorização do corriqueiro de todas as ações dos grupos humanos.

Por isso, dada as forças competitivas e tecnológicas que estão varrendo o mundo moderno, os gerentes das instituições financeiras devem compreender que a ampliação do capital intelectual na indústria é inevitável. Kamukama, Ahiauzu e Ntayi (2010) dizem ainda que os gerentes atuais e futuros precisam saber que uma instituição moderna altera tão rapidamente, que tudo depende de suas habilidades, da dedicação de seu pessoal (capital humano), da força das redes com seus stakeholders (capital relacional) e da qualidade do estoque de conhecimento (capital estrutural).

Assim sendo, é mais do que tempo que as organizações modifiquem suas formas de gestão e padrões tradicionais de avaliação que não contenham o capital intelectual como um elemento relevante, do contrário, o verdadeiro valor das instituições financeiras jamais será descoberto.

Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento do trabalho, se utilizou de metodologia científica

concernente à pesquisa bibliográfica a fim de se efetuar uma pesquisa qualitativa, explicativa e aplicada.

Este estudo se qualifica principalmente, como qualitativa, tendo em vista a fazer um levantamento dos trabalhos que tratam do assunto até o presente momento.

Lakatos e Marconi (2019, p. 173) atribuem à pesquisa bibliográfica como sendo “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. E acrescentam que o estudo da literatura pertinente pode ajudar o desenho do trabalho, evitando erros.

A busca por fontes de informações, para elaboração desse trabalho foram: artigos, livros, dissertações, teses, e revistas especializadas, nacionais e internacionais que tratam do assunto.

O estudo referente às mudanças proporcionadas pelos ativos intangíveis na organização, que alterou a forma de produção industrial, se faz relevante, pois os mesmos são capazes de maximizar negócios, aprimorar procedimentos e acurar a performance da empresa.

Ensaio de medições empíricas

Apesar de não se ter um método objetivo/quantitativo de medir o capital intelectual OECD (1999) e Chague e Giovannetti (2020), as empresas tem observado de forma empírica que isso afeta sua produtividade, e busca uma parcerias com instituições de ensino, para capacitar seus funcionários da linha de produção.

Nota-se com isso, ainda mais a relevância em se estudar o capital intelectual nas organizações competitivas e que passam constantemente por transformações que culminam em mudanças significativas de tendências e comportamentos (organizacional e pessoal). De modo que, pode ser observado que, quando se perde a oportunidade para ampliar o conhecimento, têm-se como resultado a redução de seu capital intelectual, e com essa “nova era”, onde se prioriza mais o conhecimento gerado e adquirido, as habilidades de invenção e criação ao invés dos maquinários utilizados, é que se desenvolve a seguinte problemática. Qual o valor intelectual de uma empresa?

Desta forma, a gestão do conhecimento afeta, sobre maneira, o valor das organizações, pois estas competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. Um exemplo muito importante desse fato é o Programa que a empresa de cosméticos

Boticário fez em parceria com a universidade PUC/PR e com a empresa Juliana Saito Consultoria Empresarial e Desenvolvimento Humano, através do programa (T.A.D., 2017). O programa “Programa TAD - Times de Alto Desempenho” no Boticário é um exemplo disso, outro exemplo é a Universidade da Petrobrás, ambos programas consolidados. Mas, nas pequenas empresas e no campo, isso é um mercado em plena expansão, haja vista que na década de 1960, o Brasil tinha apenas 1,1% de sua população cursando nível superior. E na década de 2020 esse percentual subiu para 34,3%. (R.E.S., 2019). Nessa mesma linha, há uma preocupação iminente que, apenas 33% dessa população universitária, forma-se no tempo previsto do curso, (R.E.S.1, 2019), nesse mesmo estudo, aponta outra preocupação, que apenas 18% da população brasileira entre 25 e 64 anos tem escolaridade de nível superior. Isso mostra que o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer, para atingir níveis de países de primeiro mundo.

De tudo isso, há uma coisa boa e uma ruim, a boa é que por questões mercadológicas, o mercado educacional tem muito a crescer e desenvolver-se, a ruim é que há muito desperdício em todos os processos, conseqüentemente há muito desperdício de recursos financeiros, em um país que é tão sofrido. Principalmente para as populações mais pobres.

Considerando o Capital Intelectual como um ativo que diz respeito à soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à organização sua vantagem competitiva, a pontuação no que se refere ao capital humano sugere ponto de reflexão, visto que as pessoas não devem ser concebidas no mesmo nível que os demais recursos organizacionais, ou seja, entendem que pessoas não são recursos e sim geradoras de valor. Ressalta-se a importância das empresas pensarem formas de ativamente reter e gerenciar o capital humano que é um recurso altamente competitivo das organizações. Portanto, uma gestão do conhecimento não se resumiria em investimentos em tecnologia e gerenciamento de inovação, mas pelo reconhecimento de necessidades individuais e coletivas interdependentes aos processos de criação e aprendizado.

Percebe-se também a relevância da implantação estratégica de uma gestão com foco no conhecimento que incentive a criação e compartilhamento de conhecimento interno, atualização do conhecimento, aplicação do conhecimento para algum benefício da empresa, reutilização do conhecimento, criação de novos conhecimentos etc. que sejam essenciais para o negócio e que apoiem a consecução de objetivos organizacionais e possam agregar valor a clientes internos e externos.

Entender que gerir conhecimento não é um conceito novo, ele só está sendo

esquemático e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, mídia, dispositivos e técnicas. Qualquer que seja sua forma (tácito ou explícito), as empresas estão percebendo, cada vez mais, que o recurso de conhecimento se tornou a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras. Em termos práticos: garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento da organização, quando, onde e na forma que eles necessitam; e ajudar e motivar que detentores de conhecimentos importantes compartilhem seu conhecimento, tornando mais simples o processo para estes indivíduos codificarem parte de seu conhecimento e/ou colaborarem estimulando processos de inovação contínua. Bem como, permitam que todos os membros que não participam do processo diretamente, decodifiquem esses conhecimentos codificados, e apliquem no dia a dia da empresa.

A gestão do conhecimento trabalha basicamente com a utilização e o tratamento de todas as informações, os dados e conhecimentos que fazem jus ao crescimento e ao desenvolvimento de um negócio. Dessa forma, as ferramentas de tecnologia da informação são projetadas para dar suporte a conversões que ocorrem em diferentes estágios do ciclo de conversão. Essas ferramentas também devem garantir a integração entre as várias etapas, de forma que o conhecimento sistemático se transforme em conhecimento explícito em uma etapa, para que possa ser recuperado e combinado em outra etapa, seja ela realizada pelos mesmos ou por diferentes indivíduos.

Considerações finais

De acordo com o modelo recomendado, os conhecimentos explícitos (derivado ou não de conhecimentos tácitos) é reunido no desenvolvimento do benchmarking, e o desenvolvimento do benchmarking é, por sua vez, baseado na comparação no desenvolvimento do produto. As melhorias de processo permitem aplicar o benchmarking no processo de gestão do conhecimento para obter o melhor modelo de disseminação na organização. O importante é o papel desempenhado pela equipe de benchmarking na operacionalização do modelo apresentado, na identificação da oportunidade de uma inovação por meio das comparações realizadas, bem como na geração de ganhos da divulgação dos conhecimentos gerados via processo de ‘externalização’ ou de ‘internalização’.

O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades do dia-a-dia. Ele servirá também para

o crescimento da empresa, caso ela tenha implementado processos de gestão do conhecimento, fazendo com que este conhecimento seja registrado, divulgado e gere novos conhecimentos, criando com isso uma vantagem competitiva e fique mais preparada para enfrentar mudanças e incertezas. Não se pode esquecer que são as pessoas que representam a empresa, elas são os verdadeiros agentes organizacionais, pois todas as estruturas e ativos existentes resultam da relação das pessoas entre si e das suas ações. O desafio é como converter rapidamente os ativos intangíveis em valor para a organização.

As conclusões mais relevantes da pesquisa demonstram que o capital intelectual, quando gerenciado com eficiência, pode fazer a empresa a crescer em clientes, descobertas, qualidade, rentabilidade, maneiras de produção ou de processos e alterar a cultura organizacional, sendo necessário que todos os colaboradores expressem sua aprendizagem durante a execução de suas tarefas e, da mesma forma, consigam adquirir novas informações.

Referências

ALMEIDA, Vander Ribeiro; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. **Análise dos efeitos do capital intelectual na lucratividade das empresas brasileiras**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 13, n. 4, p. 104-126, out./dez., 2017.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista Contabilidade e Finanças. v. 13, n. 29, São Paulo, mai/ago 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003>. Acesso em 13 abril de 2021.

BONTIS, Nick. Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n.1, p. 41-60, 2001.

Cañizares, JC Lara. Análise da Gestão do Líder em Relação à Implantação da Mudança Organizacional; um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração - READ**, Porto Alegre, v. 7, p. 1-12, 2001.

CARDIA, Wagner; GRINGS, Zaniel. **Benchmarking, 2016**. Disponível em: <<http://www.oocities.org/wallstreet/market/4702/textos/benchmark001.htm>>. Acesso em: 26 mar 2016.

Chague, F., Giovannetti, B. É possível viver de day-trading? FGV/CVM 2019. **Brazilian Review of Finance** (Online), Rio de Janeiro, Vol. 18, No. 3, September 2020, pp. 1–4 ISSN 1679-0731, ISSN online 1984-5146 ©2020 Sociedade Brasileira de Finanças, under a Creative Commons Attribution 3.0 license

- DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. **Routledge**, 2013.
- DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, v. 39, n. 2, p. 43, 1998.
- DRUCKER, Peter. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. Boston, v.68, n. 6, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.
- KAMUKAMA, N.; AHIAUZU, A.; NTAYI, J. M. **Intellectual capital and performance: testing interaction effects**. Journal of Intellectual Capital, v. 11, 4 ed., p. 554-574, 2010. Disponível em: <[https://www-emeraldinsight.com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011085687](https://www.emeraldinsight.com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011085687)>. Acesso em 12 de abril. 2021.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. Gestio Polis. 2004. Disponível em: <<https://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-a-nova-vantagem-competitiva/>>. Acesso em 08 abril de 2021.
- LEITÃO, P. **A importância do capital intelectual no âmbito empresarial**. Administradores.com. 2014. <Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-capital-intelectual-no-ambito-empresarial>>. Acesso em 08 de abril de 2021.
- LEOCÁDIO, L.; SANTOS, J. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. In: **Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento (KM Brasil)**, 2008. São Paulo, 2008.
- LIMA, J. P. C. **Qual é o verdadeiro significado de Capital Intelectual?** Administradores.com. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/>>. Acesso em 10 abril de 2021.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, **Marina de Andrade**. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LOWEN, A. **O corpo em terapia: a Abordagem Bioenergética**. 6ª Ed. Summus Editora 1977.
- MARQUES, J. R. **A relação entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações**. Portal IBC. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-relacao-entre-a-gestao-do-conhecimento-e-o-capital-intelectual-nas-organizacoes/>>. Acesso em 10 de abril de 2021.
- MARTINS, Pablo Luiz. MAGALHÃES, Luiz Flávio Ricardo José de Freitas Ramos, TEIXEIRA, Victor Santos. BORGES, Rodrigo de Oliveira. **Mensuração do Capital Intelectual: um diferencial essencial nas atuais organizações**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816529.pdf>>. Acesso em 13 abril de 2021.
- MARTINS, K. **Capital Intelectual: conhecimento que transforma as matérias primas e as tornam mais valiosas**. Rh.com.br. 2010. Disponível em: Acesso em 08 de abril de 2021.

MELLO, P. **O conhecimento garante emprego:** chegam ao Brasil softwares que reúnem informações sobre a qualificação de funcionários. *Gazeta Mercantil*, 17 jul. 1998. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/c0717c8.htm>> . Acesso em 13 junho de 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OECD (1999) ‘Measuring and reporting intellectual capital: experience, issues and prospects’, *Proceedings of the International Symposium*, Amsterdam, 9–11 June.

PROJETO SAITO/PUC. Nome do projeto ano 2017.

Rababah, OMA. Al-Shboul, M. Al Zaghoul, FA. Utilizing Knowledge Management in Education: The Case of” The University of Jordan”. **International Journal of Emerging Technologies in Learning**, v. 8, n. 1, 2013.

REDAÇÃO ENSINO SUPERIOR, <<https://revistaensinosuperior.com.br/ensino-superior-diploma/>>. Acesso em 26 de abril de 2021.

REDAÇÃO ENSINO SUPERIOR, <<https://revistaensinosuperior.com.br/universitarios-ocde/>>. Acesso em 26 de abril de 2021.

REIS, F. **Revolução 4.0**. A Educação Superior Na Era Dos Robôs. São Paulo: Editora de Cultura, 2019.

RESENDE R. C. **A era do conhecimento**. *Administradores.com*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-era-do-conhecimento/30837/>> . Acesso em 11 de abril de 2021.

RIBEIRO, A. A., KARAS, E. W., **Otimização contínua:** aspectos teóricos e computacionais Ed. Trilha, 1º ed. 2013.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health: Specialist Library, 2005.

SOUZA, E. **Afinal, o que é capital intelectual?** *Administradores.com*. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-capital-intelectual>> . Acesso em 12 de abril de 2021.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**. *RHPortal*. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/capital-intelectual/>> . Acesso em 12 de abril de 2021.

T.A.D., *Times de Alto Desempenho: Programa T.A.D*. Juliana Saito Consultoria Empresarial e Desenvolvimento Humano. 2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial:** uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.