



GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS: IMPLICAÇÕES E RELAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELLECTUAL

Nara Medianeira Stefano

Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor do Centro Universitário Univates, Brasil.

E-mail: stefano.nara@gmail.com

Nelson Casarotto Filho

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: ncasarottofilho@gmail.com

Maria do Carmo Duarte Freitas

Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: carmemk2@gmail.com

Miguel Angel Tobias Martinez

Mestrando em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná, Brasil.

E-mail: angeltobias@gmail.com

Resumo

O desenvolvimento da economia baseada no conhecimento se destaca pelo fato da competitividade depender, em grande parte, da utilização produtiva do conhecimento, do que de ativos físicos tradicionais. A ideia de que os investimentos em Capital Intelectual (CI) são importantes tem sido um tema de destaque em muitas áreas da literatura. Investir em CI é fundamental para garantir que as empresas saibam como executar estratégias operacionais que melhorem o seu desempenho. Neste contexto, por meio de uma pesquisa caráter bibliográfico este trabalho tem o objetivo de explorar questões a respeito da Gestão do Conhecimento (GC), ativos intangíveis e Gestão do Capital Intelectual (GCI), bem como relacionar a GC com o CI. Conclui-se que embora a GC e a GCI atendam focos diferentes, elas se complementam.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão. Intangíveis.

INTANGIBLE ASSET MANAGEMENT:

IMPLICATIONS AND RELATIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL

Abstract

The development of knowledge-based economy stands out because the competitiveness depends, in large part, the productive use of knowledge than traditional physical assets. The idea that investments in Intellectual Capital (IC) are important has been a prominent theme in more areas of the literature. Investing in IC is essential to ensure that companies know how to execute operational strategies that improve its performance. In this context, through a bibliographical character research this

paper aimed to explore the issues regarding knowledge Management (KM), intangibles assets and Intellectual Capital (MIC), as well as relate the KM with the IC. We concluded that although the KM and MIC meet different focuses, they complement each other.

Keywords: Knowledge. Management. Intangible.

1 INTRODUÇÃO

Na economia de hoje, as organizações reconhecem cada vez mais que os ativos intangíveis são recursos estratégicos fundamentais. Em particular, várias empresas estão percebendo que sua viabilidade depende da qualidade competitiva dos seus ativos do conhecimento, a fim de cumprir os seus objetivos. Por esta razão, as empresas hoje precisam identificar e avaliar os seus conhecimentos além de gerir eficazmente os recursos para ganhar e manter elevadas *performances*.

O ativo intangível é interpretado como algo que não possui uma realidade tangível. Na literatura relacionada com a economia, o ativo de conhecimento é frequentemente usado como um termo equivalente ao ativo intangível, enquanto na literatura relacionada com a gestão é dito como Capital Intelectual (CI). Não há uma definição única exclusiva de ativos intangíveis.

O conhecimento pode apresentar-se de diferentes tipos. O conhecimento codificado ou explicitado é formalizado em algum tipo de documento, independente do suporte informacional selecionado para registrá-lo. O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa. Assim, similar aos produtos, os serviços (NAMASIVAYAM; DENIZCI, 2006; KOSTAGIOLAS; ASONITIS, 2009; KRANIAS; BOURLESSA, 2013) são um conjunto de conhecimentos codificados e não codificados, no entanto, os serviços são mais fortemente dependentes de conhecimentos intangíveis.

Outros tipos de conhecimento podem ser destacados, tais como: o observável (por exemplo, em um produto fabricado), não observável (processos organizacionais utilizados para a fabricação de um produto) autônomo e sistêmico. O conhecimento autônomo permite adição de valor, sem afetar outras partes do sistema. O sistêmico, por outro lado, requer modificações nos sistemas para a geração de valor. O conceito de conhecimento individual/coletivo inclui preocupações sobre seus diferentes níveis. O conhecimento em um nível básico é criado por pessoas. Logo, toda organização tem que contar com as pessoas, a fim de se criar conhecimento. De tal modo, o conhecimento pode ser realizado por pessoas e, em seguida, disseminado nos grupos ou entre as organizações. Assim, a existência de valor no CI surge quando o conhecimento que existe dentro de uma organização é gerido de uma maneira formalizada em benefício dela própria e de todos os envolvidos.

Portanto, o CI é encontrado principalmente na experiência humana e no contexto social. Gerenciar o CI é prestar atenção às pessoas, cultura e estrutura organizacional, bem como a tecnologia para compartilhar o conhecimento com sucesso. Em outras palavras é a prática de identificar, captar, avaliar, sistematizar e aplicar informações e conhecimentos com o propósito de impulsionar o desempenho estratégico do negócio.

Assim, neste contexto, por meio de uma pesquisa de caráter bibliográfico (MATTAR, 2007) que visa prover o pesquisador de um conhecimento a respeito do tema ou o problema de pesquisa, este trabalho tem o objetivo de explorar questões a respeito da Gestão do Conhecimento (GC), ativos tangíveis e Capital Intelectual (CI), bem como relacionar a GC com o CI.

2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Antes da era do conhecimento, o mundo dos negócios geria os bens tangíveis com as práticas contábeis tradicionais. No entanto, a gestão dos intangíveis passou por modificações (KRISTANDL; BONTIS, 2007; CHAREONSUK; CHANSA-NGAVEJ, 2010). O foco em ativos tangíveis no período industrial se deslocou para o ativo intangível na era do conhecimento. Tornando o conhecimento o fator chave de sucesso na competitividade das organizações.

Com a realização desta mudança de paradigma, as questões relativas aos ativos intangíveis são, agora, amplamente pesquisados e praticados. Esses ativos são de importância crescente para a criação de valor corporativo em todos os tipos de processos das organizações. Andriessen (2004) destaca as principais características da Economia dos Intangíveis:

- Conhecimento substitui o trabalho e o capital como recursos fundamentais na produção; e intangíveis como marcas criam uma parte substancial do valor adicionado das empresas.
- Produtos e processos de negócios se tornaram intensivos em conhecimento.
- A economia dos intangíveis é uma economia onde os serviços são tão importantes como produtos.
- A economia intangível é uma economia em que as leis econômicas são diferentes:
 - ✓ Intangíveis é uma classe não exclusiva de ativos, uma vez que eles podem ser implantados ao mesmo tempo em múltiplos usos.
 - ✓ Intangíveis são caracterizados por altos custos fixos e custos marginais mínimos.
 - ✓ É difícil garantir a propriedade sobre um bem intangível, como resultado outros, também, podem se beneficiar com ele.
 - ✓ Inovações em intangíveis são muitas vezes altamente arriscadas.
- Na economia dos intangíveis o conceito de propriedade dos recursos mudou. Conhecimento reside na mente dos funcionários se não na própria empresa.
- As características do trabalho mudaram. Força física e destreza são substituídas por trabalhadores do conhecimento que criam a maior parte do valor adicionado.
- A gestão dos recursos intangíveis é diferente de recursos tangíveis ou financeira.

Para crescer e serem sustentáveis, as organizações precisam ser capazes de gerir fatores intangíveis, incluindo a aprendizagem organizacional, processos internos e estrutura externa. Desta forma, os ativos intangíveis apresentam-se como a base para a capacidade de inovação de uma organização e por isso a fonte primordial dos benefícios econômicos futuros.

Um ativo intangível traduz um potencial de retorno futuro e que não possui conteúdo físico ou financeiro. No contexto da literatura de gestão ou mesmo na literatura jurídica, as designações Intangíveis, Ativos do Conhecimento ou CI têm sido utilizadas de forma indiferenciada. Quando os direitos a eles associados ficam legalmente protegidos, a designação mais comum tem sido a de “Propriedade Intelectual”. O valor (LOPES, 2008) destes ativos está intrinsecamente associado aos direitos que a sua posse possa conferir aos seus detentores.

Os ativos intangíveis possuem características específicas (LEV, 2003, 2005; LEV; DAUM, 2004) 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 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. Nos ativos físicos é necessário sempre escolher onde ele será alocado em detrimento das demais opções. Lev (2003) coloca que analisar esta importante característica de não rivalidade, significa também, atribuir custos de oportunidade aos ativos que não a possuem, ou seja, aos tangíveis.

A característica de capacidade de escala dos ativos intangíveis surge, quando a organização decide aumentar seu volume de produção. Perez e Famá (2004) colocam que caso a empresa seja uma indústria, por exemplo, e esteja operando a pleno-emprego, ela certamente terá que adquirir novas máquinas e equipamentos e, eventualmente, ampliar suas fábricas (ativos físicos e custos fixos). Porém, seus ativos intangíveis, como suas marcas ou suas patentes, podem ser explorados indefinidamente e não requerem investimentos adicionais, pois, quanto maior o número de suas aplicações, melhor. Isso é o que se chama de retornos crescentes de escala, “quanto maior for o número de lugares onde o ativo intangível seja aplicado, maior será o seu retorno”.

Com essas características estratégicas, descritas, dos ativos intangíveis, pode-se afirmar que o potencial de criação de valor destes ativos é ilimitado. Lev (2001) destaca que uma das restrições à aplicação excessiva de ativos intangíveis está na sua dificuldade de seu gerenciamento, geralmente, possuem uma administração mais complexa do que a dos ativos tangíveis. Garcia-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, logo, estes ativos são os principais motores de crescimento e de competitividade no mercado dinâmico atual.

Nos ativos estão envolvidos clientes, estrutura externa, RHs 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. Desta forma, a gestão bem sucedida dos ativos intangíveis afeta, positivamente, o desempenho de mercado de uma organização.

O ponto de partida de definições vários pesquisadores por ativos intangíveis ou CI é a necessidade de explicar melhor a composição do valor total ou o valor de mercado de uma organização (LÖNNQVIST, 2002). Na contabilidade financeira, os ativos intangíveis são usados para se citar determinados componentes do balanço. Estes incluem, por exemplo, despesas com pesquisa e desenvolvimento. 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) defendem 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 (MERITUM, 2002), ela será capaz de: reagir a mudanças, atrair e reter funcionários-chave, e cumprir os requisitos do cliente. Estas categorias são consequência do CI.

As empresas tendem a identificar e medir intangíveis diferentes, dependendo de seus objetivos estratégicos. 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.

A fim de compreender a natureza do CI foi realizado um estudo abrangente da literatura relacionada escrito por um número de diferentes autores. Embora alguns autores, por vezes, apresentam opiniões diferentes sobre determinadas questões dentro do universo do CI, mas possuem opinião unânime no fato de que este assunto não pode ser para ser negligenciado pelas empresas. A seguir será detalhado o desenvolvimento o pensamento sobre como o CI é expresso pelos pesquisadores mais influentes sobre o assunto.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de Gestão do Conhecimento (GC) tem atraído grande atenção nos últimos anos. A literatura mostra que suas definições variam no escopo e foco. Isso faz com que exista uma diversidade de definições. Sendo importante destacar que muitas das definições trazem consigo aspectos das áreas nas quais estão sendo aplicadas. Mas, de forma geral, é possível observar que, muitos dos conceitos ressaltam o contexto das organizações empresariais e, o conhecimento organizacional.

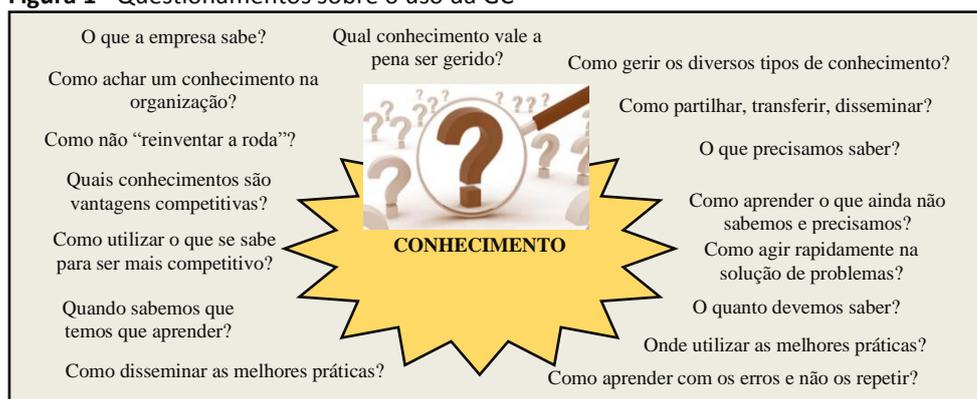
Os trabalhos realizados por Davenport e Prusak, (2003), Nonaka (1994), reconhecem o conhecimento como um ativo de maior importância na organização. E, a GC como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar difundir conhecimento dentro da organização. Há uma variedade de disciplinas e filosofias que influenciaram no conceito da GC: ciências cognitivas (trabalhadores do conhecimento); ciências sociais (motivação compreensão, pessoas, interações, cultura, meio ambiente), ciência da gestão (integração na organização com otimização das operações); ciência da informação (construção de conhecimentos relacionados com as capacidades); engenharia do conhecimento (codificação do conhecimento); inteligência artificial (automatização intensiva da rotina do trabalho e do conhecimento) e economia (determinar prioridades). Como resultado, há uma série de definições de trabalho de GM e filosofias na literatura e nas grandes corporações do mundo.

O conceito de capturar e comunicar conhecimento nas organizações não é uma novidade e tem sido realizado 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 objetiva transmitir (GUIZZARDI, 2006) conhecimento para as pessoas de um modo informal. A GC agrega aprendizagem não intencional, incorporado em práticas organizacionais, políticas e rotinas.

A GC compreende, entre tantas variantes, a busca pela resposta de algumas questões, a Figura 1 ilustra alguns exemplos de questionamentos sobre seu uso.

Os questionamentos relacionam-se com o entendimento das diversas fases do ciclo do conhecimento e dos seus condicionantes: ferramentas de informática, aprendizagem e cultura organizacional. 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.

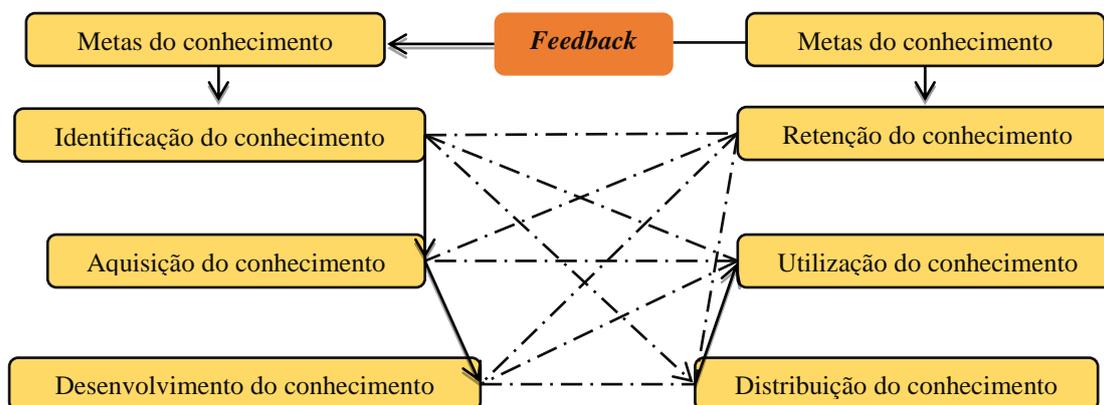
Figura 1 - Questionamentos sobre o uso da GC



Fonte: Adaptado de Pinheiro (2007)

Este processo é baseado em práticas e tecnologias que motivem a troca de conhecimento, de forma que ele possa ser replicado (possibilitando a criação de novos conhecimentos) e expandido infinitamente para ser usado em todos os pontos estratégicos da organização. Também, o conhecimento é mantido por ambas as partes: aquele que cede e aquele que recebe. Probst, Raub e Romhart (2002) propõem uma estrutura integrada (Figura 2) a qual descrevem os elementos construtivos da GC, e, que serve de diretriz para todas as interferências que tenham como finalidade estruturar recursos de conhecimento.

Figura 2 – Processos da GC



Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhart (2002, p. 36)

Assim, por meio da Figura 6 têm-se os processos essenciais da GC, quais sejam:

- **Identificação:** constitui em analisar e descrever o ambiente do conhecimento da organização.
- **Aquisição:** significa a entrada de uma parte substancial (proveniente das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e outros) de conhecimento de fontes externas à organização.
- **Desenvolvimento:** complementa o processo de aquisição do conhecimento. Inclui esforços para a geração de novas habilidades, novos produtos e processos mais eficientes. Com a intenção de originar capacidades as quais ainda não constam na organização.

- Compartilhamento e distribuição: pressuposto principal para a transformação de informações e experiências isoladas (já existente) em algo que toda a organização possa aproveitar.
- Utilização: são os esforços empregados para que habilidades e ativos de conhecimento sejam totalmente utilizados.
- Retenção: a GC implica que informações, documentos e a experiência sejam retidos, de forma seletiva, na organização. A retenção depende do uso apropriado e eficiente de vários meios de armazenagem.

Ao considerar o conhecimento como recurso ou processos essenciais, originam-se 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. A avaliação do conhecimento fornece dados essenciais para o controle estratégico de projetos da 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 (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2001, 2002; SANTIAGO JUNIOR, 2007). Para tal, o processo de gestão dos ativos intelectuais permite melhorar a capacidade da organização em extrair valor do seu portfólio de patentes, marcas registradas, segredos comerciais, descobertas de invenções e *know how* técnico, dentre outras atividades correlatas.

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. A 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. 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.

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. A importância do CI na economia de hoje baseada no conhecimento resultou em uma grande quantidade de pesquisas sobre sua avaliação e gestão. Os Intangíveis e o CI tornaram-se uma questão importante não só para os acadêmicos, mas também para os governos, órgãos reguladores, empresas, investidores e outras partes interessadas.

Os ativos intangíveis constituem um dos principais fatores de sucesso no presente e futuro das organizações. Hoje possuir instalações modernas não garante às entidades uma posição competitiva nos mercados.

4 CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual (CI), tão importante quanto o Capital Financeiro (CF), para se alcançar objetivos de uma empresa, permite uma melhor avaliação das habilidades para gerar lucros potenciais, do que os padrões convencionais. O termo CI abrange um conjunto de elementos diversificados designado como: Capital Humano (CH), Capital Relacional ou de clientes (CR), propriedade intelectual, conhecimento tácito, ativos intelectuais, pesquisa e desenvolvimento, Capital Estrutural ou Organizacional (CE), 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.

Desta forma, antes de dar início ao tema CI, é importante esclarecer as tipologias: CE, CR e CH. O CH é considerado o principal elemento do CI e uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável (SALOJÄRVI; FURU; SVEIBY, 2005; BOZBURA; BESKESE, 2007; TSENG; LEE, 2009; CORTINI; BENEVENE, 2010; SYDLER; HAFLIGE; PRUKSA, 2013).

O CH tem sido um conceito principal em uma variedade de teorias. Noção sobre o seu papel e sua importância na eficiência e eficácia organizacional pode ser encontrada na:

- A teoria das relações humanas (escola comportamental), que, após pesquisa de Hawthorne (CARMELI, 2004), enfatiza o fator humano em fracasso e/o sucesso da organização.
- Economia dos custos de transação coloca que organizações procuram a melhor forma de gestão do sistema de RHs. E, isso depende da relação entre o custo de transação e a relação organização do mercado, bem como as operações internas.
- Teoria do CH recai sobre o nível educacional dos empregados como fonte de produtividade do trabalho e crescimento econômico.

Apesar das importantes contribuições dessas teorias para a evolução do conceito de CH, a visão baseada na gestão estratégica dos RHs fez o impacto mais poderoso e dominante na ciência organização. Bontis (1998), Seleim, Ashour e Bontis (2007), Sharabati, Jawad e Bontis (2010) enfatizam a perspectiva organizacional, referindo-se ao CH como a fonte de inovação e renovação estratégica. No entanto, o CH (UNGER et al., 2011; AFONSO, 2013) deve ser combinado com elementos relacionais e estruturais na organização, para criar valor.

Estudos têm demonstrado constantemente o efeito positivo de CH no desempenho organizacional. As pessoas são um valioso recurso das organizações. E as organizações cuja estratégia é focada na gestão de RHs, reconhecendo que as pessoas possuem habilidades preciosas, conquistam vantagem competitiva contínua. Ordonéz de Pablos (2002) coloca que as organizações que operam em diferentes contextos elegem indicadores de CH como o mais importante para ser relatado. Na realidade o CH é um pré-requisito para continuar a aprender e auxilia na acumulação de novos conhecimentos e habilidades dentro da organização.

Entanto, o CH é considerado como a alma das organizações agregando três componentes distintos: competências, atitudes e agilidade intelectual. Competências (BÜCKER; POUTSMA, 2010; WADONGO; KAMBONA; ODHUNO, 2011) é o conhecimento tácito e as aptidões mais visíveis dos indivíduos. As atitudes traduzem uma dimensão comportamental, encontrada nas motivações e nos comportamentos.

A agilidade intelectual representa a capacidade do indivíduo em aplicar o conhecimento nas mais diversas situações bem como sua capacidade de inovar (DOYLE; O'CONNOR, 2013) e transformar ideias em produtos, serviços ou mesmo processo. Isto é, a capacidade de transferir conhecimento de um contexto para outro, quer seja por processos de

inovação, imitação, adaptação ou conversão. Dada a importância organizacional do CH (BONTIS; FITZ-ENZ, 2002), acadêmicos e profissionais igualmente concordaram que o investimento em seu desenvolvimento é muitas vezes um pré-requisito ao bom desempenho organizacional.

O CE é um ativo estratégico valioso, que é composto por ativos não humanos, tais como: sistemas de informação, rotinas, procedimentos e bases de dados. É a estrutura de uma organização, pois fornece as ferramentas para a retenção, disseminação do conhecimento ao longo da cadeia de valor. Isto é, a infraestrutura que apoia o CH. O CE deve atender a dois objetivos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho dos funcionários; e colaborar com a agilidade do fluxo de informações dentro da organização.

A GCI necessita de uma cultura organizacional que seja capaz de criar e armazenar conhecimento. Não importa como a cultura é definida e quais sejam seus conteúdos, de maneira inevitável afeta a gestão do CI, bem como a criação de conhecimento, pois é ela que fornece a base para a gestão das organizações. O CH interage com CE por meio da cultura organizacional.

O CE é a infraestrutura de apoio para RHs; composto de cultura organizacional, filosofias de gestão, processos organizacionais, sistemas e recursos informativos. O capital relacional ou de clientes (CR) é o conhecimento incorporado nos relacionamentos (clientes, fornecedores, parceiros de aliança estratégica, acionistas) ou quaisquer outras partes interessadas que influenciam a “vida” da organização e a criação de valor organizacional. Adicionalmente, o CR constitui-se em elemento multiplicador ao conectar o CH e o estrutural com *stakeholders* externos. A interdependência entre aqueles componentes e a gestão do fluxo de conhecimento entre eles permite à organização obter o maior retorno de seu CI. Trata-se do conhecimento intrínseco à cadeia de valor organizacional.

O CR refere-se ao conhecimento existente entre o ambiente externo e que deve ser disseminado para a organização. Porém não é fácil sua disseminação, sendo que ele está incorporado em histórias, rotinas, requerendo habilidade para usufruí-lo. Lopes (2008), ainda, destacam o capital de renovação que traduz a capacidade auto generativa uma vez que surge associado à propriedade intelectual (patentes, licenças, etc.) e às inovações de mercado, quer provenham por via dos produtos, serviços ou mesmo tecnologias.

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 (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005; BEZHANI, 2010; MEHRALIAN et al., 2013). Zhou e Fink (2003) colocam que há diferença entre várias definições CI, principalmente sobre o conteúdo que este pode abranger. Para os autores a definição de CI deve ser ampla e específica o suficiente para permitir que as organizações englobem todos os seus recursos intangíveis, e ainda fornecer orientações para a gestão e tomada de decisão.

Edvinsson e Kivikas (2007) colocam o CI como RHs, CE e capital dos clientes. Cabrita e Bontis (2008) apresentam definição semelhante, apenas definindo o capital dos clientes como CR. Ainda segundo, Cabrita e Bontis (2008) pelo menos três elementos do CI se destacam da literatura: intangibilidade, o fato de criar valor e o crescimento com prática coletiva. Os RHs são os intangíveis, 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.

O processo de aprendizagem auxilia na internalização de novos conhecimentos e melhora a qualidade do pensamento e do comportamento dos indivíduos nas organizações. A aprendizagem (LUMINEAU; FRÉCHET; PUTHOD, 2011; YU et al., 2013) é um processo iterativo

de ação e reflexão. Pois, envolve também a aquisição e conhecimentos necessários para desenvolver as competências, o desenvolvimento de conhecimento tecnológico, saber os “Como” e os “Porquês” dos processos e compreensão das informações.

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. Mas isso, não terá sentido sem a geração e a utilização da memória organizacional. A memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento passado emerge para oferecer suporte a atividade do presente, promovendo maior ou menor nível de efetividade organizacional (JACKSON, 2012).

Como o conhecimento, o aprendizado pode ser tratado como parte da capacidade de absorção de uma organização. A aprendizagem fornece um amplo conjunto de habilidades que permite lidar com ambos os componentes explícito e tácito do conhecimento, situados interna e externamente. A capacidade de absorção determina o nível de integração do conhecimento e aprendizagem em uma organização. Assim, a aprendizagem é um canal que transmite o conhecimento a partir de recursos internos e externos. Aprendizagem excessiva não resulta necessariamente em um aumento correspondente no capital de conhecimento.

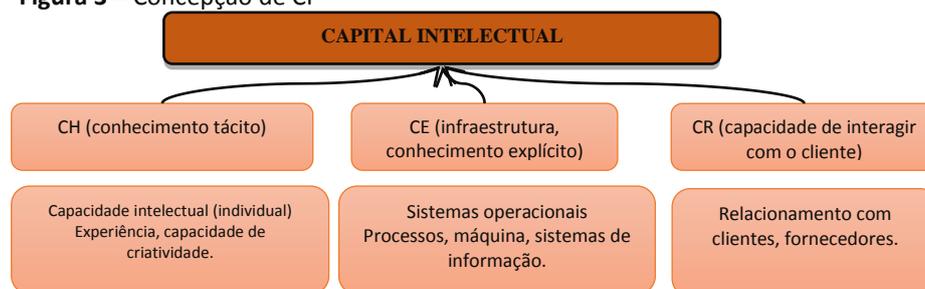
A união entre a aprendizagem e conhecimento, é importante para oferecer competências organizacionais necessárias a rotinas dos negócios, que por sua vez são baseados em vários tipos de interações entre os requisitos do conhecimento, e a capacidade de implementar mudanças. O CI possibilita facilitar o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

Na era do conhecimento é possível verificar quais são os ativos intangíveis que formam o CI de uma empresa como (STEWART, 1998; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009; SHIH; LIN; LIN, 2011): decisões mais acertadas e coerentes; estruturação adequada e a eficiência dos processos produtivos; a eficácia de sistemas gerenciais; a capacidade e a competência de seus colaboradores; o bom relacionamento com os clientes, fornecedores e com colaboradores; soluções inovadoras; entre outros.

O CH é a condição necessária para que os indivíduos proporcionem soluções aos clientes. Para compartilhar, comunicar e alavancar o conhecimento são necessários ativos estruturais 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 CE. O CR é o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas as quais realiza operações.

Portanto pode considerar o CI 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 (Figura 3). 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.

Figura 3 – Concepção de CI



Fonte: Autoria própria (2012)

A compreensão das distinções de CH, CE e CR, é vital para que o conhecimento seja bem gerido pela organização. Para os fins deste estudo, CI é definido como a matéria intelectual, ou seja, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. E, 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.

4.1 Gestão do CI (GCI) e GC

O desempenho das organizações é determinado, em grande parte, pelo seu CI. As organizações só poderão identificar o verdadeiro valor do seu CI por meio de uma gestão adequada e da utilização de métodos de mensuração. Pois, sem padrões os gestores não conseguem encontrar o nível de investimentos e nem, o valor de uma organização no mercado.

A Gestão do CI (GCI) do é uma abordagem fundamental para a gestão dos recursos e ativos da organização. A adoção de uma abordagem estratégica, nas organizações, para a gestão do seu CI é uma oportunidade para melhorar a posição no mercado (KITTS; EDVINSSON; BEDING, 2001; EDVINSSON; KIVIKAS, 2007). A parte racional da GCI é o processo de criação e extração de valor do conhecimento (SULLIVAN, 1998). Esta gestão de ativos intelectuais consiste em duas fases:

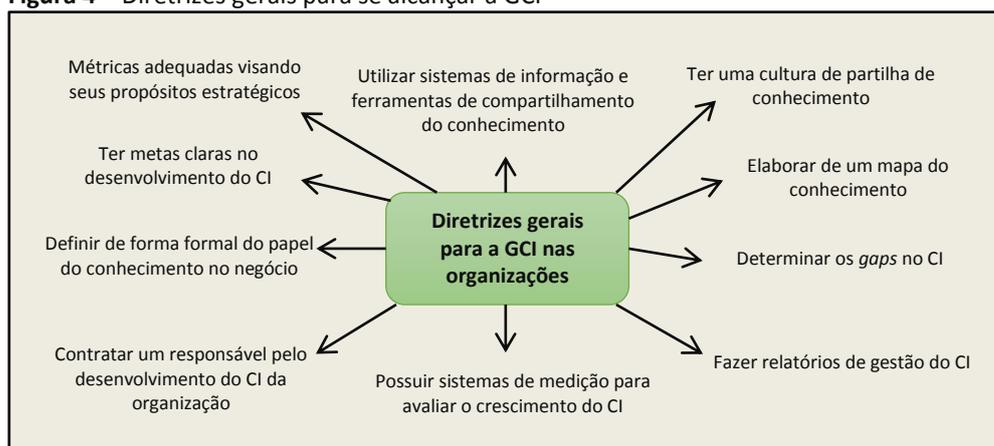
- a) Criação de valor: se dá a retenção do conhecimento em uma forma codificada, para que se torne parte da organização. Diz respeito à geração de novos conhecimentos e sua conversão em inovações com valor comercial. Nesta ótica a ênfase é na gestão de pessoas ou CH. Atividades de criação de valor incluem a formação, educação, conhecimento, inovação, construção de estruturas organizacionais, prospecção de clientes, desenvolvimento de relacionamentos organizacionais e individuais e os valores de gestão e cultura.
- b) Extração de valor: centra-se em grande parte do conhecimento codificado criado pelo CH de uma organização. Concentra-se em processos de avaliação, decisão, bancos de dados, capacidades, mecanismos de conversão, e sistemas de gestão de ativos. Implica na utilização da propriedade intelectual para obter um valor de lucro crescente, ou pela proteção que este dá aos produtos ou no valor por meio de licenciamento, *joint ventures*.

De tal modo, tanto a criação e extração de valor são necessárias para uma organização ser bem sucedida. E a criação de valor, por meio da GC, é a essência de uma efetiva estratégia de longo prazo. A Figura 4 elucida algumas diretrizes gerais para GCI.

Ao contrário do que sucede com o conhecimento tácito, o codificado é fácil de transferir, armazenar, transformar e valorizar. Desta forma, esse conhecimento constitui o “estoque” de produtos e de recursos que pode ser diretamente explorado pela organização no processo de extração de valor dos seus ativos de conhecimento.

O interesse principal do processo de transformação do conhecimento encontra-se no seu tratamento eficiente enquanto um bem econômico, que pode ser transacionado no mercado. Desse modo, a organização avança do processo de criação de valor para o processo de extração de valor do seu CI.

Figura 4 – Diretrizes gerais para se alcançar a GCI



Fonte: Autoria própria a partir de Bontis (1998)

A GCI e a GC servem a propósitos diferentes, embora se complementam. Em termos de escopos, ambos são amplos e abrangem todas as atividades intelectuais dentro de uma organização. Desde a criação de conhecimento até sua alavancagem. A GCI é considerado em nível de gestão estratégica (ZHOU; FINK, 2003). Ela se concentra na criação e extração de valor (EDVINSSON et al., 2004). O objetivo da GCI é criar e alavancar os ativos intelectuais, a partir de uma perspectiva estratégica, para melhorar o valor de uma organização.

Portanto, a GC concentra-se em implementações táticas e operacionais das atividades relacionadas ao conhecimento. Ou seja, para facilitar a criação de conhecimento, captura, transformação e utilização com o objetivo final de buscar uma organização mais inteligente por meio da criação e maximização do CI. Tanto a GCI e GC são os alicerces da construção para gerenciar a organização, e devem ser integradas para maximizar a eficácia. Informações sobre ativos intelectuais podem ser utilizados em vários processos de gestão em uma organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade passou e passa por mudanças contínuas ao longo do tempo. A sociedade industrial pós-guerra, evoluiu, transformando-se em uma sociedade de serviços e ultimamente, chamada sociedade da informação. A Economia contemporânea não é mais completamente baseada em recursos naturais, eles são gradualmente substituídos pelos intelectuais.

Um ativo intangível de uma forma simplista, de uma organização é tudo aquilo que não se pode tocar, por não possuir estrutura. As principais diferenças entre os ativos tangíveis e os ativos intangíveis residem em: exclusividade, velocidade de sua depreciação, custos de transferência, facilidade de reconhecimento de oportunidades de transação, divulgação de seus atributos, variedade. Ao contrário dos ativos tangíveis, os ativos intangíveis têm como umas das principais características estratégicas, a singularidade, o que os torna ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e até mesmo de copiar; e também, alguns podem ser até protegidos legalmente. E essa característica tem proporcionados aos ativos intangíveis uma fonte de vantagem competitiva para enfrentar a concorrência e se destacar em seus mercados de atuação.

Na economia de hoje, os ativos intangíveis têm o maior potencial para criar capacidades na empresa que agreguem vantagem. De fato, uma das formas mais valorizadas de intangíveis, nas organizações, são os recursos baseados no conhecimento ou os seus investimentos em capital intelectual (CI). Para CI não há uma definição única. A maioria das

definições está associada à ativos intangíveis e a recursos associados ao conhecimento. Pode-se afirmar que o CI representa as melhorias dos processos, produtos e serviços decorrentes da aplicação de conhecimentos e que se manifestam no avanço de resultados para a organização.

A existência de valor no CI 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 e seus. Desta forma, se pode afirmar que o CI é a soma de tudo o que todo mundo em uma empresa sabe que lhe dá uma vantagem competitiva. O CI é encontrado principalmente na experiência humana e do contexto social. A gestão do CI não é sobre tecnologia – a tecnologia é apenas um facilitador. Gerenciar o CI é prestar atenção às pessoas, cultura e estrutura organizacional, bem como a tecnologia para compartilhar o conhecimento com sucesso.

Gestão do CI é sobre o gerenciamento de *know-how* no encontro da estratégia, organização, processos e tecnologia. Informações agregadas não se transformam, automaticamente, em CI, ele é adquirido nas mentes humanas. Gestão do CI é a prática de identificar, captar, avaliar, sistematizar e aplicar informações e conhecimentos com o propósito de impulsionar o desempenho estratégico do negócio. Quando relacionada a GC e o CI, percebe-se que ambos se complementam, embora a GCI possa ser considerada no nível estratégico e na criação de valor para alavancar os ativos intelectuais de uma organização, enquanto a GC se aplica em questões táticas e operacionais relacionadas ao conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, O. Diffusion and directed technological knowledge, human capital and wages. **Economic Modelling**, v. 31, p. 370-382, 2013.
- ANDRIESEN, D. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, p. 230-242, 2004.
- BEZHANI, I. Intellectual capital reporting at K universities. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 179-207, 2010.
- BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.
- BONTIS, N.; FITZ-ENZ, J. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, p. 223-247, 2002.
- BOZBURA, F. T.; BESKESE, A. Prioritization of organizational capital measurement indicators using fuzzy AHP. **International Journal of Approximate Reasoning**, v. 44, n. 2, p. 124-147, 2007.
- BÜCKER, J.; POUTSMA, E. Global management competencies: a theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829-844, 2010.
- CABRITA, M.R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. **Int. J. Technology Management**, v. 43, n. 1-3, p. 212-237, 2008.
- CARMELI, A. Strategic human capital and the performance of public sector organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 375-392, 2004.
- CHAREONSUK, C.; CHANSA-NGAVEJ, C. Intangible asset management framework: an empirical evidence. **Industrial Management and Data Systems**, v. 110, n. 7, p. 1094-1112, 2010.
- CORTINI, M.; BENEVEVE, P. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs. Leadership, organizational culture and human resource management. **Journal of**

Intellectual Capital, v. 11, n. 2, p. 123-139, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOYLE, E.; O'CONNOR, F. Innovation capacities in advanced economies: Relative performance of small open economies. **Research in International Business and Finance**, v. 27, n. 1, p. 106-123, 2013.

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**, v. 5, n. 1, 2004.

EDVINSSON, L.; KIVIKAS, M. Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 3, p. 376-385, 2007.

GARCÍA-AYUSO, M. Intangibles: Lessons from the past and a look into the future. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, p. 597-604, 2003.

GUIZZARDI, R. S. S. **Agent-oriented constructivist knowledge management**. 351 f. 2006. Thesis (Enschede) - The Netherlands, CTIT PhD Thesis Series, n. 06-78, 2006.

JACKSON, P. Transactive directories of organizational memory: towards a working data model. **Information & Management**, v. 49, n. 2, p.118-125, 2012.

KITTS, B.; EDVINSSON, L.; BEDING, T. Intellectual capital: from intangible assets to fitness landscapes. **Expert Systems with Applications**, v. 20, n. 1, p. 35-50, 2001.

KOSTAGIOLAS, P. A.; ASONITIS, S. Intangible assets for academic libraries: definitions, categorization and an exploration of management issues. **Library Management**, v. 30, n. 6, p. 419-429, 2009.

KRANIAS, A.; BOURLESSA, M. Investigating the relationship between service quality and loyalty in Greek banking sector. **Procedia Economics and Finance**, v. 5, p. 453-458, 2013.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEV, Baruch. **Intangible: management, Measurement, and reporting**, Washington, DC, 2001.

_____. Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. **Economic Policy Review**, v. 9, n. 3, p. 17-22, Sep., 2003.

_____. Intangible Assets: Concepts and Measurements. **Encyclopedia of Social Measurement**, v. 2, p. 299-305, 2005.

LEV, B.; DAUM, J. H. The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 1, 2004.

LÖNNQVIST, Antti. Measurement of intangible assets: an analysis of key concepts. **Frontiers of e-business Research**, p. 275-294, 2002.

LOPES, I. T. **A problemática dos intangíveis: análise do sector da aviação civil em Portugal**. 549 f. Tese. Gestão de Empresas Especialidade em Contabilidade, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal, 2008.

LUMINEAU, F.; FRÉCHET, M.; PUTHOD, D. An organizational learning perspective on the contracting process. **Strategic Organization**, v. 9, n. 1, p. 8-32, Feb., 2011.

MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business

processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7-28, 2005.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2007. 314p.

MEHRALIAN, G. et al. Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: evidence from pharmaceutical industry. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 209-216, 2013.

MERITUM. **Proyecto Meritum**: guidelines for managing and reporting intangibles. Madrid: Meritum, 2002.

NAMASIVAYAM, K.; DENIZCI, B. Human capital in service organizations: identifying value drivers. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 3, p. 381-393, 2006.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, Feb. 1994.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, p. 287-302, 2002.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico das empresas no Brasil. In: **SEMEAD - Seminários em Administração**, 7., 2004. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

PINHEIRO, J. B. **Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento**. 206p. Mestrado (Contabilidade e Auditoria), Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Portugal, 2007.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHART, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

SALOJÄRVI, S.; FURU, P.; SVEIBY, K. E. Knowledge management and growth in Finnish SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 103-122, 2005.

SÁNCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles: an attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

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

SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N. **Human capital and organizational performance**: a study of Egyptian software companies. Emerald Group Publishing, Ltd., 2007.

SHARABATI, A.-A. A.; JAWAD, S. N.; BONTIS, N. **Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan**. Emerald Group Publishing, Ltd., 2010.

SHIH, K. H.; LIN, C. W.; LIN, B. S. Assessing the quality gap of intellectual capital in banks. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, n. 3, p. 289-303, 2011.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, Jun. 2005.

SULLIVAN, P. H. **Profiting from Intellectual Capital**: extracting value from innovation. New York: John Wiley & Sons, 1998.

SYDLER, R.; HAEFLIGE, S.; PRUKSA, R. Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? **European Management Journal**, In press, 2013.

TSENG, Y. F.; LEE, T. Z. Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 3, Part 2, p. 6548-6558, 2009.

UNGER, J. M. et al. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341-358, 2011.

WADONGO, B.; KAMBONA, O.; ODHUNO, E. Emerging critical generic managerial competencies: A challenge to hospitality educators in Kenya. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2011.

WILLIAMS, R. L.; BUKOWITZ, W. R. The yin and yang of intellectual capital management: The impact of ownership on realizing value from intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 2, p. 96-110, 2001.

_____. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

YU, W. et al. The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: an organizational learning perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 346-358, 2013.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

ZHOU, A. Z.; FINK, D. The intellectual capital web: a systematic linking of intellectual capital and knowledge management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 1, p. 34-48, 2003.

Artigo recebido em 22/10/2013 e aceito para publicação em 07/03/2014
