

**Gestão do Conhecimento:  
como mensurar o capital intelectual?**

***Knowledge Management:  
how to measure intellectual capital?***

Patricia Bellotti CARVALHO<sup>1</sup>  
Rodrigo DIAS<sup>2</sup>

**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. 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 e ainda evidenciar as suas vantagens competitivas para as empresas.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual. Gestão. 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. 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, the present paper aims to highlight the main existing literature on how to measure intellectual capital and also highlight its competitive advantages for companies.

**Keywords:** Intellectual Capital. Management. Knowledge.

---

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

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

## Introdução

Sabe-se que a organização está rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabemos muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medi-lo. E, apesar de toda a pesquisa feita nos últimos 50 anos ainda pouco se sabe sobre como gerar a motivação e menos ainda como incentivá-la. (DRUCKER, 1988, p.58)

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. Ainda hoje no processo produtivo, mas não mais imprescindíveis, de modo que, hoje estamos vivendo a revolução 4.0 (REIS, 2019), onde, deve-se ter: capacidade de operação em tempo real, virtualização, descentralização, orientação a serviços e modularidade, bem como a capital humano para gerenciar tudo isso. Hoje as organizações devem-se 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. Com essa globalização, surge outro fenômeno o globalismo, seus prós e contras, (CARVALHO e DUGIN, 2012).

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, 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).

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 pesquisa e desenvolvimento a partir de 2017.

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 são relacionados às atitudes das pessoas (seu comportamento).

Outra ferramenta que se pode utilizar é o Benchmarking, 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 feitas medições, ainda que experimentais, acerca dos ativos do conhecimento e de sua gestão que podem, inclusive, traduzirem-se em uma maior valorização do ativo organizacional (NASCIMENTO, 2008).

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.

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).

Desta forma, a gestão do conhecimento afeta, sobre maneira, o valor das organizações, pois estas competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. 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. 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 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).

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 quão a organização é capaz de se relacionar com o ambiente externo e sua capacidade de conquistar novos clientes.

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). Da mesma forma é com o conhecimento, ao perder oportunidades para ampliá-lo se têm 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?

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).

### **Capital intelectual**

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.

O 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 conseqüências 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 um 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 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. Na mesma linha de raciocínio, 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 adquirir e compartilhar ativos intelectuais.

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.

Atualmente, grandes organizações tem investido nessa linha, 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 temos muito ainda a percorrer, para atingirmos 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.

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 valoração 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.

### **Considerações finais**

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. Sendo assim, 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.

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.

De acordo com o modelo recomendado, os conhecimentos explícitos (derivado ou não derivado 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”.

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

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.

## Referências

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](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.

CANIZARES, J.C.L.; 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.

CARVALHO, O., DUGIN, A. **Os EUA e a nova ordem mundial: um debate entre Olavo de Carvalho e Alexandre Dugin**, 2012.

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.

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>>. Acesso em 12 de abril. 2021.

KRAEMER, M. E. P. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. Gestio Polis. 2004. Disponível em: <<https://www.gestipolis.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.

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, P. L. et al. **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.

**PROJETO SAITO/PUC**. Nome do projeto ano 2017.

RABABAH, O. et al. 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, 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.