

Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento

Simone Bastos Paiva

Resumo:

Com o advento da Sociedade do Conhecimento, emergiram os estudos acerca do capital intelectual e da gestão do conhecimento. O capital intelectual surge a partir da sinergia entre os elementos do capital organizacional, do capital humano e do capital social. A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e compartilhamento entre os indivíduos. O presente artigo tem por objetivo discutir um modelo conceitual para o estudo do capital intelectual. Trata-se de um estudo bibliográfico e exploratório, posto que, visa a analisar as contribuições teóricas já existentes e desenvolver elementos para subsidiarem pesquisas mais profundas. Apresentam-se definições e elementos componentes do capital intelectual e da gestão do conhecimento, além de um modelo conceitual de referência. Esse incorpora a dimensão do capital conhecimento entre as formadoras do capital intelectual. Das principais conclusões, tem-se que, a fusão dos constructos capital intelectual e gestão do conhecimento apresenta-se como uma metodologia alternativa para analisar, gerencialmente, os aspectos não mensuráveis do capital intelectual, como complemento aos modelos quantitativos.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento

Simone Bastos Paiva (UFPB) – sbpaiva@uol.com.br

Resumo

Com o advento da Sociedade do Conhecimento, emergiram os estudos acerca do capital intelectual e da gestão do conhecimento. O capital intelectual surge a partir da sinergia entre os elementos do capital organizacional, do capital humano e do capital social. A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e compartilhamento entre os indivíduos. O presente artigo tem por objetivo discutir um modelo conceitual para o estudo do capital intelectual. Trata-se de um estudo bibliográfico e exploratório, posto que, visa a analisar as contribuições teóricas já existentes e desenvolver elementos para subsidiarem pesquisas mais profundas. Apresentam-se definições e elementos componentes do capital intelectual e da gestão do conhecimento, além de um modelo conceitual de referência. Esse incorpora a dimensão do capital conhecimento entre as formadoras do capital intelectual. Das principais conclusões, tem-se que, a fusão dos constructos capital intelectual e gestão do conhecimento apresenta-se como uma metodologia alternativa para analisar, gerencialmente, os aspectos não mensuráveis do capital intelectual, como complemento aos modelos quantitativos.

Palavras-chave: Capital intelectual. Gestão do conhecimento. Modelo conceitual.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

1 Introdução

Com o advento da Sociedade do Conhecimento, os recursos intelectuais formados pelo conhecimento, pela informação, pela competência e pela criatividade passaram a receber uma maior atenção nas organizações uma vez que se tornaram elementos essenciais para um desempenho satisfatório. Se antes, no mundo corporativo, prevalecia a atenção ao capital financeiro, à matéria-prima, às máquinas, às ferramentas, hoje, são os recursos intelectuais intangíveis o principal foco das estratégias e das políticas organizacionais.

Para poderem utilizar toda a sua capacidade intelectual, as organizações modernas precisam empreender ações para conhecer, gerenciar e desenvolver os novos elementos intelectuais responsáveis pela agregação de valor, posto que contribuem para alavancar o potencial cognitivo presente no ambiente organizacional. Dessa forma, as organizações buscam uma gestão estratégica dos recursos baseados em conhecimento, por terem percebido que a fonte real da sua sobrevivência e do seu desenvolvimento, na sociedade atual, reside nesses elementos.

Os modelos de gestão baseados no capital intelectual e no conhecimento são frutos dessa nova realidade anunciada pela Sociedade do Conhecimento. Agora, para avançar, as organizações precisam não apenas estar bem informadas, mas aprender a transformar as informações em conhecimento.

Os estudos do capital intelectual surgiram na tentativa de se compreenderem melhor os efeitos econômicos causados pela valorização de elementos até então não contemplados no ambiente econômico-financeiro das organizações. Esse conceito surgiu na literatura contábil, nos meados dos anos 90, originalmente com o objetivo de explicar a diferença entre o valor patrimonial das empresas e o conferido pelo mercado de ações, este normalmente superior ao primeiro.

Para Stewart (1998, p.XIII), “capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.” Além da dimensão conhecimento, atrelado à expressão “capital intelectual”, também encontram-se ancorados vários outros conceitos, entre os quais, capital humano, capital estrutural, capital cliente.

O capital intelectual pode ser estudado sob diferentes enfoques, tais como: econômico, contábil, legal, gerencial. Os estudos acerca do capital intelectual têm-se dividido em dois grupos: de um lado, os que buscam avaliar financeiramente o capital intelectual, e de outro, os que defendem a inclusão de medidas não-financeiras para capturar melhor os efeitos do capital intelectual sobre o patrimônio. A perspectiva econômico-contábil enfatiza a mensuração monetária do fenômeno ou a elaboração de índices e indicadores econômicos, financeiros e gerenciais.

Neste estudo, o mesmo será focalizado na perspectiva gerencial por entender-se que essa perspectiva para avaliar o capital intelectual é uma alternativa que merece ser considerada principalmente nas organizações sem fins lucrativos, pois fenômeno com tal complexidade dificilmente será totalmente captado pelas lentes puramente quantitativas, diante das nuances e subjetividades envolvidas. Para tanto, ancora-se no viés da gestão do conhecimento, incluindo-a como uma nova dimensão nos estudos acerca do capital intelectual.

A gestão do capital intelectual e a gestão do conhecimento estão intrinsecamente relacionadas. Apesar de terem suas especificidades, com procedimentos e objetivos distintos, é possível identificar algumas características comuns. Quando se enfatiza o capital intelectual, a questão se volta para a avaliação dos efeitos dos ativos intelectuais sobre o patrimônio corporativo. Quando se fala em gestão do conhecimento, geralmente, está-se mais preocupado com os aspectos referentes à geração, à disseminação e à utilização do conhecimento na organização. Contudo, ambas abordagens estão centradas em recursos baseados em conhecimento, os quais devem estar na base de qualquer ação corporativa.

O conhecimento organizacional, formado pelo conjunto de conhecimentos, *know-how* e *expertises* individuais, presente na organização, é que torna possível o alcance da sua missão. Os estudos sobre gestão do conhecimento iniciaram-se no despontar da década de 90 e foram motivados a partir da percepção de muitas empresas do quanto de conhecimento haviam perdido com a implementação de processos de reengenharia, *downsizing* e terceirização. A gestão do conhecimento corresponde a uma série de ações que buscam coordenar desde os processos de geração até a utilização do conhecimento, passando pelo seu armazenamento e compartilhamento entre os indivíduos.

Nesse contexto, o presente artigo, de natureza exploratória, tem por objetivo discutir um modelo conceitual para estudo do capital intelectual. Segundo Gil (1995), esse tipo de pesquisa tem como finalidade maior desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para subsidiarem estudos posteriores mais amplos, e comumente envolve levantamento bibliográfico. Também se classifica como pesquisa bibliográfica, cujo objetivo é “recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.” (MARTINS, 1990).

2 Gestão do capital intelectual

A década de 90 marca a chegada implacável do capital intelectual a partir da proliferação de estudos e trabalhos em várias partes do mundo. Na Suécia, Sveiby e Edvinsson, este último, primeiro executivo a ser nomeado Diretor de Capital Intelectual; no Japão, Nonaka e Takeuchi desenvolviam a idéia acerca da criação de conhecimento nas empresas; nos Estados Unidos, Stewart (1994) redigiu importante artigo para a revista *Fortune*, intitulado “Your company’s most valuable asset: intellectual capital.” Esses eventos ocorreram, segundo Stewart (2002, p.22), de modo que, sem ter conhecimento do trabalho uns

dos outros, todos sabiam a mesma coisa, ou seja, “o conhecimento tornara-se tão importante como fator de produção que as empresas que não o gerenciassem não estariam cuidando de seus interesses.”

A expressão capital intelectual é muitas vezes utilizada como sinônimo de conhecimento, por estarem implícitos no seu conceito elementos cognitivos. Os estudos acerca do capital intelectual iniciaram-se a partir da constatação da inadequação dos atuais sistemas contábeis para captar a complexidade dos fenômenos corporativos. O imenso banco de dados, presente na contabilidade, nos dias atuais, representa apenas commodities, ou seja, não possui valor agregado, porquanto o parâmetro estritamente financeiro exclui aspectos qualitativos que hoje em dia são os mais desejáveis pelos usuários.

A passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento não vem sendo acompanhada na mesma dinâmica pela contabilidade (MARTINEZ, 1999), não obstante algumas mudanças são sinalizadas. Acerca dessas mudanças na contabilidade, Beuren e Igarashi (2002, p.62) assim sintetizam:

A ênfase da Contabilidade, durante longo tempo, consistiu em avaliar apenas os objetos materiais, ou seja, os ativos tangíveis, aqueles que possuem corpo físico, como veículos, terrenos, móveis, máquinas [...]. Com o crescimento tecnológico e econômico e com a expansão dos mercados, começou a existir a necessidade de avaliar os bens não-materiais das empresas, como, por exemplo, o valor das marcas, das patentes, dos direitos autorais, do capital intelectual [...].

A contabilidade tradicionalmente é construída a partir do enquadramento dos elementos patrimoniais em ativo e passivo. Para Stewart (2002, p.38), “ativo é tudo aquilo que transforma matéria-prima em algo mais valioso.” Os ativos subdividem-se em tangíveis - dinheiro, terrenos e prédios, instalações, equipamentos e outros itens patrimoniais - e intangíveis - patentes e direitos autorais, bancos de dados, sistemas de informações, habilidades e capacidades dos funcionários, cultura organizacional, lealdade da clientela, e assim por diante. Sendo que muitos desses ativos intangíveis não aparecem nos registros contábeis, apesar de serem mais valiosos do que os tangíveis. Certamente não se trata da extinção dos ativos tangíveis, mas sim, da ascensão dos ativos baseados em conhecimento, os quais serão considerados progressivamente mais valiosos.

Os ativos intangíveis possuem uma natureza bastante diferente do que a dos ativos tangíveis. Todavia, há uma certa dependência entre eles, uma vez que coexistem em um mesmo ambiente organizacional. Carayannis e Watson (2001) acreditam que os ativos tangíveis e intangíveis possam ser co-gerenciados a partir de uma melhor compreensão da forma como se relacionam. Na opinião de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.315), a abordagem que capacita para o conhecimento “permitiu que os membros da organização percebessem o valor de vários componentes desses ativos intangíveis, de modo a torná-los mais gerenciáveis, ainda que não sejam controláveis como os ativos físicos.”

Nos estudos sobre capital intelectual, este tem sido compreendido como formado por inúmeros elementos, entre os quais, estrutura, pessoas e clientes, que interagem para a formação do capital intelectual. A dificuldade para se lidar com o capital intelectual refere-se, principalmente, aos seus aspectos intangíveis encontrados nas pessoas: conhecimento, *know-how*, competência, habilidades e outros. Assim, o ponto mais discutido na avaliação do capital intelectual corresponde ao capital humano, visto que “não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.113). Não é uma questão fácil o dilema conceitual entre posse e propriedade e fica ainda mais controverso para o capital intelectual (MARTINEZ, 1998). O conhecimento individual está ao dispor da organização, mas não é sua propriedade.

Jeremias et al (1999) defendem que a contabilidade acompanhe as mudanças no tratamento dos recursos humanos, no contexto organizacional, igualmente ao que vem ocorrendo em outras áreas do conhecimento. Essas autoras propõem como modelo de contabilização que os gastos com recursos humanos sejam registrados no ativo diferido do balanço patrimonial e amortizados nos resultados à medida que os seus benefícios forem sendo realizados.

Terra (2001, p.185) anuncia como uma das razões que dificulta a mensuração dos ativos baseados no conhecimento o fato de que “os ativos físicos dispõem de referências e padrões estabelecidos para comparação. Já os intangíveis, de cada empresa, são únicos.” Outra razão que dificulta a mensuração desses ativos é o argumento de que a subjetividade envolvida na apreciação dos elementos intelectuais pode gerar um grande risco. A esse se pode contrapor com o argumento de que a subjetividade não é novidade na contabilidade, uma vez que alguns elementos patrimoniais são avaliados com critérios dessa natureza, tais como, depreciações, provisões e reavaliações, pois não se conseguem avaliar todos os ativos objetivamente. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.43) asseveram que “o conhecimento não deve ser considerado um ‘ativo’ no sentido clássico, sujeito a métodos administrativos burocráticos”.

Há certo consenso quanto à insuficiência das medidas financeiras nos modelos contábeis atuais, devendo-se abranger outras perspectivas. O novo contexto econômico leva à adoção de um novo paradigma “[...] em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros - o capital intelectual” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.11).

A maioria dos modelos de capital intelectual apresenta um conjunto de índices e indicadores, ou seja, há predomínio de medidas objetivas. Esses modelos buscam indicar também o potencial de desempenho futuro da organização, diferentemente dos indicadores dos atuais relatórios contábeis com foco predominante no passado.

Os pioneiros nos estudos do capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998) mapearam os principais aspectos relacionados ao fenômeno e definiram os elementos formadores do capital intelectual os quais nortearam os estudos posteriores, contudo algumas novas dimensões estão sendo acopladas, e novas vertentes ligadas ao capital intelectual estão sendo teórica e empiricamente exploradas.

Os principais modelos de capital intelectual, surgidos até o momento, têm como objetivo maior criar um sistema contábil que possibilite o registro e controle dos ativos intangíveis de uma empresa. Buscam identificar onde se encontram os valores patrimoniais responsáveis pela diferença entre o valor de uma empresa atribuído pelo mercado e o seu valor contábil evidenciado na contabilidade. Todavia, ainda não há consenso sobre o significado do capital intelectual. As tentativas de sua definição incluem os mais variados elementos: capacidade intelectual e competência dos funcionários, capacidade de aprendizado, marcas, patentes, direitos autorais, tecnologia e sistemas de informação, *know-how*, qualidade do atendimento aos clientes, entre outros.

Para Stewart (1998, p.XIII), “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.” Também, segundo o autor, capital intelectual é o conhecimento que transforma as matérias-primas tangíveis ou intangíveis e as torna mais valiosas (STEWART, 2002).

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual corresponde à soma do capital humano e do capital estrutural. O capital humano corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas, enquanto o capital estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano: equipamentos de informática, softwares, bancos de dados e outros, ou seja, tudo o que permanece na organização quando os empregados dela saem.

Alguns autores, como Saint-Onge (1996) e Stewart (1998), incluem o capital de clientes como integrante do capital intelectual, no mesmo nível do capital humano e do capital estrutural. O capital de clientes corresponde ao valor dos relacionamentos externos de uma empresa. São os clientes que garantem a existência da organização, adquirindo seus produtos e/ou serviços, por isso a sua lealdade e satisfação tornam-se imprescindíveis.

Na literatura especializada, ainda se encontram outras definições do capital intelectual. Com efeito, para Klein e Prusak, “o capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem. Portanto é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor” (apud STEWART, 1998, p.61). Segundo Davenport e Prusak (1998, p.40), “o capital intelectual é o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos.”

Nessa mesma perspectiva, Martinez (1998, p.11) define o capital intelectual “como sendo o conhecimento que poderá ser convertido em resultados positivos, ou seja, em lucros futuros da empresa.” Também Klein (1998, p.1) entende o capital intelectual formado pelo conhecimento, pela experiência, especialização e por diversos ativos intangíveis, como sendo o responsável pela posição da empresa no mercado. Paiva (2005, p.98) compreende o capital intelectual como sendo “o conjunto de conhecimentos explícitos e tácitos, capaz de gerar competências organizacionais, obtido a partir da sinergia entre a estrutura interna, as pessoas, os relacionamentos externos e os conhecimentos”.

Esclarecendo melhor a natureza dos elementos formadores do capital intelectual, Sullivan e Teece (1994) fazem a seguinte distinção:

O capital intelectual (CI) possui dois componentes principais: os *recursos intelectuais* e os *ativos intelectuais*. Os recursos intelectuais da empresa residem na mente dos funcionários... Incluem a experiência coletiva, as habilidades e o know-how geral de todos os funcionários da empresa. São chamados de recursos porque estão disponíveis à empresa para a geração de lucros, mas seria difícil para a empresa vendê-los de forma isolada... Os ativos intelectuais, o segundo componente do CI, são as descrições físicas ou tangíveis codificadas do conhecimento específico ao qual a empresa pode reclamar direitos de propriedade e os quais podem prontamente comercializar de forma isolada (apud STEWART, 1998, p.228, grifos dos autores).

Brooking (1998) desenvolveu uma metodologia para monitorar e supervisionar o capital intelectual, isto é, para realizar auditoria do capital intelectual. Para essa autora, o capital intelectual está dividido em quatro componentes: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura.

Os ativos de mercado referem-se ao potencial decorrente dos intangíveis relacionados com o mercado, incluindo, por exemplo: marcas, clientes, canais de distribuição e outros. Os ativos humanos dizem respeito à *expertise*, criatividade, habilidade para resolver problemas, liderança, encontrados nos indivíduos da organização. Os ativos de propriedade intelectual abrangem os ativos que necessitam de proteção legal, tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes e outros. Por último, os ativos de infra-estrutura correspondem aos elementos que tornam capaz o funcionamento da empresa, a saber: tecnologia, processos, métodos de gestão, estrutura financeira, bases de dados, sistemas de comunicação e outros.

Nonaka e Takeuchi (1997), baseando-se nas idéias de Michael Polanyi (1966), classificam o conhecimento humano em dois tipos: explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal e, assim, ser transmitido de maneira mais fácil entre as pessoas. Devido à sua natureza, o conhecimento explícito pode ser armazenado de várias formas em: relatórios, manuais, correio-eletrônico, documentos, audiovisuais, CD-ROMs, vídeos, protótipos, desenhos técnicos, dentre outros. O conhecimento tácito é mais difícil de ser formatado e expresso em linguagem formal sendo,

portanto, de difícil transmissão. Corresponde ao conhecimento pessoal, à experiência individual e envolve elementos subjetivos, tais como crenças, valores, perspectivas, *insights*, intuições. O conhecimento tácito é essencial para tornar o conhecimento explícito útil, explicam Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo Stewart (2002), quase todo o conhecimento explícito – bancos de dados, manuais, fórmulas etc. – está no domínio do capital estrutural, enquanto o conhecimento tácito se concentra mais no capital humano e no capital em clientes. Assim, o capital intelectual é formado em grande parte por conhecimentos tácitos.

De modo que, o conhecimento, principal matéria-prima e produto do capital intelectual, é encontrado na competência dos profissionais, na capacidade de inovação, na geração de soluções criativas, todas estas consideradas manifestações do conhecimento, e também representa a base de sustentação das estruturas interna e externa das organizações. Sveiby (2000) acredita na possibilidade de se medir o conhecimento tácito de forma indireta uma vez que este só se materializa na ação.

Usando certa analogia da categorização do conhecimento, utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997), Paiva (2005) classifica o capital intelectual em ativos intelectuais: marcas, patentes, direitos autorais, dentre outros; em conhecimentos explícitos: bancos de dados, bases de conhecimento, pesquisas, fórmulas, manuais, dentre outros; e em conhecimentos tácitos: competências individuais, experiências, *know-how*, habilidades, dentre outros. No primeiro e segundo caso, aproxima-se da idéia de estoque, sendo possível serem gerenciados. No terceiro caso, aproxima-se da idéia de fluxo e, portanto, difícil de ser gerenciado. Essa classificação do capital intelectual - ativos intelectuais, conhecimento explícito e conhecimento tácito – e suas características estão apresentadas no Quadro 1 abaixo:

CARACTERÍSTICAS	CAPITAL INTELECTUAL		
	ATIVOS INTELECTUAIS	CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
Conhecimento	Formatado	Formatado	Disperso
Configuração	Explícita	Explícita	Tácita
Representação	Estoque	Estoque	Fluxo
Natureza	Organizacional	Organizacional	Individual
Processo	Estático	Estático	Dinâmico
Mensuração	Possível	Difícil	Impossível
Gestão	Possível	Possível	Difícil
Foco organizacional	Proteção e Negociação	Armazenamento	Compartilhamento
Valor	Econômico	Gerencial	Pessoal
Conteúdo	Marcas, patentes, direitos autorais etc.	Bancos de dados, bases de conhecimento, pesquisas, processos, manuais etc.	Conhecimento, competência, experiência, habilidade etc.

Fonte: Paiva (2005)

Quadro 1 – Classificação do capital intelectual

Além dos estudos do capital intelectual, outras iniciativas têm surgido numa tentativa de melhor captar os efeitos econômicos do conhecimento e de suas variantes. De qualquer modo, Stewart (2002) defende que só é válido traçar uma estratégia focada no capital intelectual se houver relação entre investir em ativos do conhecimento e elevar o desempenho corporativo. Assim, o investimento nesses ativos deve contribuir para a organização cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos, caso contrário, não faz sentido.

O valor dos recursos intelectuais é cada vez mais reconhecido. Todavia, a dificuldade maior em se lidar com o capital intelectual e torná-lo verdadeiramente um elemento estratégico ocorre devido às diversas configurações que o mesmo pode assumir, podendo ser

encontrado nas mentes de pesquisadores, de especialistas, de funcionários, nos sistemas de informações, nas patentes, nas redes profissionais, dentre outros.

Quanto à metodologia para se avaliar o capital intelectual, apesar dos vários esforços realizados, não existe, ainda, uma metodologia consensual. Alguns métodos propõem a avaliação do capital intelectual na sua totalidade, e outros, por seus componentes. Entre os principais modelos desenvolvidos, destacam-se: Navegador Skandia (Modelo de Edvinsson e Malone); Monitor de Ativos Intangíveis (Modelo de Sveiby); Navegador do Capital Intelectual (Modelo de Stewart) e o Modelo Heurístico (JOIA, 2001).

Wernke (2003) menciona três propostas recentes, para avaliar o capital intelectual: *The value explorer*, metodologia desenvolvida por Andriessen (2001), centrada no conceito de competências essenciais; *Intellectual capital benchmarking system*, modelo proposto por Viedma (2001), focado numa perspectiva estratégica e tendo como ponto de partida referencial o melhor concorrente do setor de atividade da corporação; e, por último, o modelo *The value chain scoreboard*, desenvolvido por Lev (2001), cuja estrutura está dividida em três etapas: descobertas e aprendizagem, implementação e comercialização.

A avaliação do capital intelectual que adota por parâmetro o valor de mercado da empresa é limitada. Esse parâmetro nem sempre é adequado por ser o capital intelectual um fenômeno presente em qualquer tipo de organização: privada, pública, não-governamental, já que o mesmo é constituído por elementos que se fazem presentes em qualquer contexto organizacional. Por outro lado, as metodologias que utilizam indicadores para quantificar os intangíveis buscam tratá-los como tangíveis, o que nem sempre é possível por serem elementos de naturezas diferentes. Entende-se que se deve almejar o equilíbrio: medir o que for possível e gerenciar os demais. Deve-se, pois, perceber a relação desses elementos com o desempenho organizacional e acompanhar o seu desenvolvimento. Talvez o processo de medir seja mais importante do que o resultado em si, uma vez que proporciona aprendizados sobre a organização.

Apesar das limitações conceituais e operacionais ainda existentes, é importante se reconhecer a presença do capital intelectual no contexto organizacional. O capital intelectual faz parte do tecido organizacional, permeando os processos internos, devendo ser administrado para poder gerar valor agregado. Se ele não estiver bem dimensionado e em consonância com a política estratégica da organização, poderá acarretar problemas para o desempenho corporativo. Entende-se que através da gestão do conhecimento o capital intelectual adquire o dinamismo e a flexibilidade necessários à sua efetividade organizacional.

3 Gestão do conhecimento

Na visão de Teixeira Filho (2000, p.23), “as empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento).” O conhecimento transformou-se em fonte de vantagem competitiva direta para as organizações, cujo produto são idéias e conhecimentos; e indireta, para as organizações que buscam a diferenciação pela excelência do serviço prestado ao cliente (ULRICH, 2000). O conhecimento organizacional, formado pelo conjunto de conhecimentos, *know-how* e habilidades individuais, presente na organização, é que torna possível o alcance da sua missão..

Há uma certa ambigüidade na fronteira entre gestão do conhecimento e do capital intelectual. Alguns autores (ZABOT; SILVA, 2002) têm considerado gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual como sinônimos, não obstante se tratem de abordagens diferenciadas. Para Shariq (1997), a gestão do conhecimento representa uma disciplina emergente que congrega estudos referentes aos ativos do conhecimento. A gestão do conhecimento encontra-se na confluência das áreas de capital intelectual, de recursos

humanos e de tecnologia da informação e tem por finalidade maior a difusão da informação com valor agregado, por toda a organização.

As organizações estão permeadas por processos de conhecimento, ou seja, executam uma série de atividades ricas em conhecimento: planejamento, marketing, pesquisa e desenvolvimento, consultoria, processo decisório, entre outras. Para Stewart (2002, p.261):

O conhecimento e o capital intelectual (...) desabrocham em toda a sua plenitude por meio dos processos do conhecimento: eles institucionalizam o conhecimento e o capital intelectual. Os produtos morrem e os projetos chegam ao fim; mas os processos perduram por muito tempo.

Do mesmo modo, várias são as atividades corporativas onde estão presentes processos de gestão do conhecimento, tais como: construção de bancos de dados, de intranet's, de redes virtuais; compartilhamento de melhores práticas; treinamentos; criação de bibliotecas corporativas; mensuração do capital intelectual. Graham e Pizzo (1998) defendem o gerenciamento do conhecimento de modo a garantir o equilíbrio adequado entre os conhecimentos fluido e institucional. No primeiro caso, encontra-se o conhecimento tácito gerado a partir das relações informais; no segundo caso, encontra-se o conhecimento formalizado em procedimentos, relatórios e bases de dados.

Segundo Fleury (2001, p.100), “o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhora da performance da empresa”, cabendo à organização encontrar a melhor forma de fazê-lo. Gestão do conhecimento, para Stewart (2002, p.172), significa “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.” Para Angeloni (2002, p.XVI), “a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.” Essa autora propõe um modelo para investigar e construir uma organização do conhecimento, elaborado a partir das idéias de Schon (1971) e Prax (1997), composto de três dimensões interagentes e interdependentes: a dimensão infra-estrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia.

Já Fleury e Oliveira Júnior (2001, p.19) definem a gestão estratégica do conhecimento como sendo “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.” E Teixeira Filho (2002, p.97) entende a gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Dessas definições apreende-se que a gestão do conhecimento, normalmente, é descrita em função dos processos que a compõem, focados no conhecimento. Para Paiva (2005, p.115):

Gestão do conhecimento corresponde a uma prática gerencial que se reporta aos elementos cognitivos (explícitos e tácitos) acumulados no passado pelas pessoas, pelos grupos e pela organização, buscando resgatá-los e compartilhá-los, visando a auxiliar a reelaboração do conhecimento, no presente.

Terra (2001) desenvolveu um modelo de gestão empresarial centrado na aquisição, na geração, no armazenamento e na difusão do conhecimento individual e organizacional. Esse modelo de Gestão do Conhecimento possui sete dimensões, abrangendo diversas áreas da prática gerencial: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A partir da análise dos conceitos e modelos de gestão do conhecimento, percebe-se a recorrência de dois elementos: pessoas e tecnologia da informação. Quanto às pessoas, buscam-se mapear os conhecimentos, as experiências e as habilidades, a fim de melhor

aproveitá-los. E a tecnologia da informação é que disponibiliza as ferramentas para a captação, o armazenamento e o compartilhamento de informações e de conhecimentos nas organizações.

Mc Campbell, Clare e Gitters (1999) assinalam que, nesse processo, a tecnologia da informação deve ter um papel dinâmico de integração, de comunicação, de recuperação de informações e conhecimentos, e não, ser um mero repositório de dados. De modo que a gestão do conhecimento não pode ficar restrita ao componente tecnológico e esquecer o lado humano que gera a interação e a motivação necessárias à elaboração e ao compartilhamento de conhecimentos. A tecnologia da informação deve ser considerada o instrumento facilitador desse processo. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.12) anunciam que, “em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração”.

Algumas ferramentas, como as mencionadas no Quadro 2, abaixo, auxiliam a organização na capacitação para o conhecimento.

CAPTAÇÃO E LOCALIZAÇÃO	TRANSFERÊNCIA E COMPARTILHAMENTO
Data Warehousing	Internet
Datamining	Intranet
Páginas amarelas	Groupware
Navegador de capital intelectual	Organização em rede
Balanced scorecard	Workshops de conhecimento
Auditorias de conhecimento	Transferências de melhores práticas
Sistemas de informações gerenciais	Benchmarking

Fonte: Elaborado por Paiva (2005) a partir de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)
 Quadro 2 - Ferramentas para capacitação em conhecimento

A busca pelo equilíbrio entre as dimensões: pessoas e tecnologia é o principal trunfo. A existência de uma tecnologia da informação avançada, por si só, não cria nem garante o fluxo dinâmico de informação e conhecimento. Proporciona apenas as condições técnicas favoráveis para que o intercâmbio ocorra, pois nem toda informação e nem todo conhecimento que rondam o contexto organizacional são captados pela tecnologia e pelos sistemas de informação.

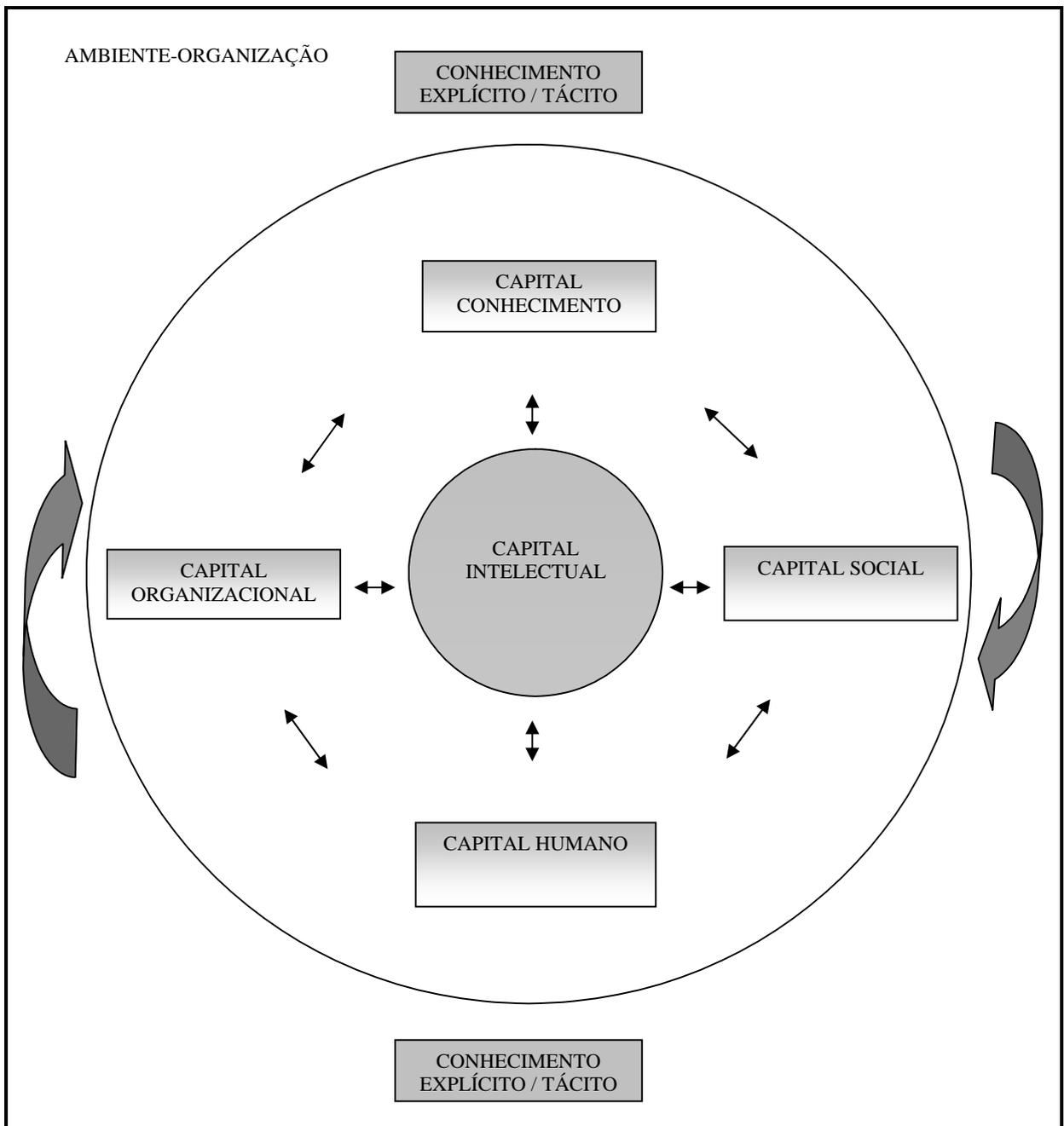
A dificuldade para gerir os recursos baseados no conhecimento decorre de que parte do mesmo está centrado nas pessoas e as acompanha onde quer que estejam. À organização cabe criar condições adequadas à sua expansão e ao seu compartilhamento interno. Só assim, o conhecimento contribuirá para a formação do capital intelectual, ou seja, a partir de ações focadas, principalmente, no capital humano da organização.

4 Gestão do capital intelectual e do conhecimento: um modelo conceitual

Nos diversos modelos de capital intelectual, as dimensões que têm sido mais citadas são: capital estrutural (estrutura interna), capital humano (pessoas) e capital de clientes (estrutura externa). Paiva (2005) propõe um modelo que sintetiza as principais categorias teóricas bem como agrega o capital conhecimento, este também considerado essencial para a análise do capital intelectual. A Figura 1, a seguir, apresenta graficamente os elementos geradores do capital intelectual e as interações entre os mesmos, conforme esse modelo conceitual.

Os modelos de capital intelectual devem selecionar categorias relevantes e adequadas para o contexto analisado. No modelo em apreço, o capital intelectual é formado a partir da integração entre o capital organizacional, o capital humano, o capital social e o capital

conhecimento. Para cada uma dessas dimensões integradoras do modelo conceitual de referência, poderão ser seleccionadas categorias para uma melhor apreensão da realidade.



Fonte: Paiva (2005)

Figura 1 - Modelo conceitual para o estudo do capital intelectual

O capital organizacional é constituído pelos elementos presentes no ambiente interno que subsidiam a atuação do capital humano, a gestão do capital conhecimento e a formação de capital social. Como exemplo de categorias formadoras do capital organizacional tem-se os seguintes: estrutura organizacional, espaços internos, infra-estrutura e tecnologia da informação. A estrutura organizacional é que moldará os relacionamentos, os intercâmbios, a comunicação e os processos de conhecimento. Os espaços internos correspondem aos locais propícios ao fluxo de informações e conhecimento. A infra-estrutura é que proporciona a logística material de apoio aos colaboradores. A tecnologia da informação é que torna possível a realização dos processos de conhecimento no âmbito da organização.

O capital humano é que dá dinamismo ao ambiente interno, aos relacionamentos externos e ao conhecimento organizacional, sendo formado pelos indivíduos e pelo conjunto de conhecimentos, experiências, competências e habilidades, encontrado nos indivíduos. O capital humano pode ser analisado através das categorias: competências individuais, capacitação, desenvolvimento na carreira e autonomia. As competências individuais referem-se à manifestação prática dos conhecimentos adquiridos e das experiências acumuladas. As demais categorias correspondem a práticas de recursos humanos que consistem nos mecanismos de que dispõe a organização para estimular e desenvolver o capital humano.

O capital social refere-se às relações externas da organização, fonte de conhecimentos e aprendizados, responsáveis por melhorar as competências organizacionais. O mesmo pode ser analisado, através das seguintes categorias: satisfação dos clientes, competências organizacionais e responsabilidade social. As competências organizacionais correspondem às capacidades organizacionais que propiciam destaque na sua atuação, perante os públicos com os quais se relaciona: clientes, parceiros, sociedade.

Por capital conhecimento, entende-se o conjunto formado pelos conhecimentos explícitos e tácitos encontrados na organização, que contribuem para o cumprimento da sua missão. O capital conhecimento pode ser analisado através das categorias presentes nos processos de gestão do conhecimento (geração de conhecimentos, armazenamento de conhecimentos, compartilhamento de conhecimentos e aplicação do conhecimento). A implementação de um processo de gestão do conhecimento deve criar um ambiente propício a manifestações do conhecimento.

Por fim, tem-se que os conhecimentos – explícitos e tácitos - permeiam todas as formas de capital – organizacional, humano, social e conhecimento – propiciando integração e interação entre esses elementos, gerando uma alquimia da qual emergirá o capital intelectual. O conhecimento explícito corresponde aos elementos formatados, tais como: bases de conhecimento, processos, pesquisas, fórmulas, patentes, dentre outros. E o conhecimento tácito corresponde aos elementos não-estruturados, quais sejam: a competência, a experiência, as habilidades e o *know-how*, encontrados nos indivíduos da organização.

Devido ao caráter generalista e teórico do modelo apresentado, o mesmo pode ser empregado a qualquer formato de organização, com as adaptações e os ajustes necessários à realidade a ser analisada. A complexidade envolvida na avaliação do capital intelectual impulsiona o desenvolvimento de metodologias alternativas, com o intuito de melhor compreendê-lo. Alguns elementos que compõem o capital intelectual conseguem ser avaliados (mensurados) através de índices e indicadores, fartamente encontrados na literatura. Todavia, há aspectos que não são passíveis de quantificações, mas que precisam ser gerenciados. Nesse caso, os processos da gestão do conhecimento contribuem para preencher uma lacuna teórica e operacional, de modo que, elementos subjetivos, formadores do capital intelectual, possam ser avaliados qualitativamente e administrados.

5 Considerações finais

Tanto o capital intelectual como a gestão do conhecimento são tratados na literatura como categorias de ativos intangíveis, geradoras de valor agregado. Contudo, o primeiro transmite uma perspectiva mais estática, e o segundo, uma perspectiva mais dinâmica. Há uma aproximação conceitual e aspectos complementares nos estudos do capital intelectual e da gestão do conhecimento.

O primeiro enfatiza uma visão econômica e contábil dos ativos e recursos intelectuais, e a gestão do conhecimento destaca os aspectos gerenciais desses elementos, contudo, esses estudos se interceptam na variável conhecimento. Assim, o tratamento gerencial ao capital intelectual é possível a partir da inclusão de premissas referentes à gestão do conhecimento. Esse novo olhar sob o fenômeno capital intelectual, baseado numa perspectiva descritiva e

qualitativa, diverge das tradicionais análises prescritivas e quantitativas, que o limitam a uma visão econômica. As atuais abordagens do capital intelectual, com ênfase econômica, são insuficientes para abrangê-lo em sua totalidade. O ambiente organizacional torna-se cada vez mais complexo não podendo ser analisado ou compreendido de modo unilateral. É preciso um olhar sistêmico para se alcançar o todo e não apenas os eventos isoladamente.

Para que o conhecimento gere capital intelectual, é necessário que seja continuamente criado, atualizado e compartilhado, num processo dinâmico e contínuo. O conhecimento é algo intrínseco às pessoas e, portanto, está presente em todas as organizações. O que varia é a maneira como o mesmo é percebido, gerenciado, valorizado e utilizado em cada entidade. Lidar com o capital intelectual, sob o ponto de vista plural, extrapolando os limites cartesianos que o cercam é um desafio, devido ao pensamento quantitativo estar bastante arraigado ao se tratar os fenômenos que nos rodeiam.

Entende-se que esse fenômeno, para ser captado em sua essência, deve ser focado por diferentes ângulos de observação a fim de se tentar desvendar a sua complexidade e não apenas o seu aspecto operacional. A natureza da organização é que deverá indicar qual o melhor tratamento – econômico, estratégico, gerencial – que deverá ser dispensado ao capital intelectual.

A partir desse estudo, foi possível apreender que mais importante do que mensurar e divulgar nos relatórios contábeis o capital intelectual seja promover as condições ao seu florescimento. Alguns componentes formadores do capital intelectual – capital organizacional – são mais facilmente gerenciáveis. Contudo, o capital humano, o capital social e o capital conhecimento são possíveis de ser gerenciados em alguns aspectos.

Concluindo, entende-se que é da fusão dos constructos referentes ao capital intelectual e à gestão do conhecimento que a prática gerencial poderá avançar, mensurando o indispensável, gerenciando o possível, desenvolvendo o necessário, reconhecendo as limitações humanas e organizacionais.

Referências

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEUREN, I. M.; IGARASHI, D. C. C. A importância dos intangíveis nas empresas e a sua relação com a contabilidade. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre-RS, n.110, p.60-73, nov./2002.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. London: International Thomson Business, 1998.

CARAYANNIS, E. G; WATSON, R. Measuring intangibles: managing intangibles for tangibles outcomes. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY, 2001, Portland-USA. **Anais...** Portland: PICMET, 2001, (CD-ROM).

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p.95-107.

_____ ; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAHAM, A. B.; PIZZO, V. G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p.15-39.

JEREMIAS, C. et al. O tratamento contábil para os investimentos em capital intelectual. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, VIII, 1999, Valencia. **Anais...** Valencia: ALTEC, 1999, (CD-ROM).

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.54-63, abr./jun.2001.

KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: uma introdução. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARTINEZ, A. L. A contabilidade na era do capital intelectual. **Revista da Fundação Visconde de Cairu**, Salvador-BA, a.1, n.1, p.5-31, maio/1998.

_____. Measuring and reporting intellectual capital: the accounting challenge for the next millenium. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, (CD-ROM).

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1990.

Mc. CAMPBELL, A. S.; CLARE, L. M.; GITTERS, S. H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of Knowledge Management**, v.3, n.3, p.172-179, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, S. B. **Uma abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso SEBRAE-PB**. João Pessoa: 2005. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2005.

SAINT-ONGE, H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. In: **Strategy & Leadership**. Nova York (EUA), v. 24, n.02, p.10-14, mar./apr. 1996.

SHARIQ, S. Z. Knowledge management: an emerging discipline. **The journal of knowledge management**, v.1, n.1, p.75-82, sept. 1997.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, a.4, n.22, p. 66-69, set./out. 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

_____. **Perspectivas em gestão do conhecimento**. 2002. Disponível em: <<http://www.bte.com.br>> . Acesso em: 17 maio 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

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

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNKE, R. Avaliação do capital intelectual: considerações sobre os métodos mais recentes. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, a.32, n.142, p73-85, jul./ago. 2003.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.