



# INFLUÊNCIAS DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES: A CORRETA GESTÃO DOS RECURSOS INTANGÍVEIS

## ARTIGO ORIGINAL

ARAÚJO FILHO, Gilberto Carlos De <sup>1</sup>

ARAÚJO FILHO, Gilberto Carlos De. **Influências do capital intelectual nas organizações: A correta gestão dos recursos intangíveis.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 18, pp. 77-91. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/intelectual-nas-organizacoes>

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de analisar o que se compreende por ativos intangíveis e capital intelectual (CI) e a maneira como tais são capazes de impactar o desempenho da organização. A metodologia utilizada foi a pesquisa explicativa, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico. As conclusões mais relevantes da pesquisa demonstram que o CI, quando gerenciado com eficiência, pode fazer a empresa crescer em clientes, descobertas, qualidade, rentabilidade, maneiras de produção ou de processos e alterar a cultura organizacional, sendo necessário que todos os colaboradores expressem sua aprendizagem durante a execução de suas tarefas e, da mesma forma, consigam adquirir novas informações.

Palavras-chave: Ativos intangíveis, competências, conhecimento, inovação, rentabilidade.

---

<sup>1</sup> Estudante No Mestrado Internacional Pela Faculdade Integralize. Pós-Graduado MBA Em Gestão Da Informação E Do Conhecimento Pela Escola Superior Aberto Do Brasil – ESAB.



## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é buscado pelas organizações como forma de se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e moderno, e este somente pode ser conquistado por intermédio de seu elemento humano, razão pela qual os colaboradores devem ser incentivados a internalizar o seu saber e seus talentos na instituição. O trabalho possui como tema estudar as influências do capital intelectual (CI) na empresa, tendo como objetivo assimilar o que se compreende por ativos intangíveis e capital intelectual e a maneira como tais são capazes de impactar o desempenho da organização.

O CI retrata ativos intangíveis que devem ser gerenciados com responsabilidade, relacionando-os com as atividades, processos e produtos realizados pela empresa. A pesquisa pretende deslindar as potencialidades geradas pelo CI às instituições, de forma a difundir informações, contribuir para a utilização proveitosa deste ativo e recomendar a exploração do CI por demais organizações, com a finalidade de que possam competir com outros produtos e serviços, se estabilizar no mercado, proporcionar inovações e estabelecer relações de fidelidade com os seus clientes.

Como problema de pesquisa, o ensaio busca responder “como o capital intelectual pode proporcionar melhorias no desempenho da organização?”. Como objetivos específicos, o ensaio busca compreender o que vem a ser os recursos intangíveis, capital intelectual, seus componentes e formas de mensuração; ressaltar a importância da gestão eficiente do capital intelectual e elucidar técnicas que podem ser benéficas neste gerenciamento; e expor pesquisas de campo acerca da utilização do CI dentro de organizações, relacionando os seus resultados e demonstrando como pode ser-lhe favorável, transformando a rentabilidade da empresa.

Para o desenvolvimento do trabalho, se utilizou de metodologia científica concernente à pesquisa bibliográfica a fim de se efetuar uma pesquisa qualitativa, explicativa e aplicada. O estudo referente às mudanças proporcionadas pelos ativos intangíveis na organização, que alterou a forma de produção industrial, se faz relevante porque os



mesmos são capazes de maximizar negócios, aprimorar procedimentos e acurar a performance da empresa.

## **2. ATIVOS INTANGÍVEIS (AI)**

Conforme Moreira; Violin e Silva (2014), o ativo pode ser assimilado como os bens e direitos que uma instituição detém e é passível de representação em pecúnia. Os ativos intangíveis são conceituados como itens que não possuem materialidade e são capazes de construir objetos com valor econômico para a empresa, recebendo proteção legal. Consoante Araujo; Mottin e Rezende (2013, p. 287), “os ativos intangíveis são ativos usados na operação do negócio, mas que não têm substância física; todavia, tem significado potencial de geração de resultados”, diversamente, os ativos tangíveis são aqueles visíveis e que podem ser materializados (FREIRE, 2012).

Sveiby (1998) determina que a competência de um funcionário é crucial para se criar ativos intangíveis, e ela é identificada mediante cinco elementos, sendo eles o saber explícito adquirido por informações formais; habilidade englobante de aptidões práticas e mentais; experiências obtidas mediante o ensinamento extraído de erros e situações verificadas em sua prática; senso de julgamento de valor a fim de reconhecer comportamentos certos ou errados; e redes sociais formadas pela pessoa dentro de um espaço.

Schnorrenberger (2004) defende que os ativos tangíveis não se desgastam ou reduzem de valor pela sua utilização, mas sim acrescentam e engrandecem o valor dos ativos tangíveis. Os ativos intangíveis permitem grande exploração, haja vista que não exigem investimentos além dos necessários para a sua criação, e além disso quanto mais forem utilizados maior será o valor dele extraído (STEFANO *et al.*, 2014). Há na doutrina quem compreende os ativos intangíveis e o CI como sinônimos, diante de sua abstração e compartilhamento de idênticas características (STEFANO *et al.*, 2014).

É necessário que haja uma interação entre os ativos tangíveis e intangíveis, tendo em vista que somente mediante a combinação destes dois fatores a empresa poderá



atingir as suas metas, executar estratégias e colocar em prática o seu designo (MANGANELI; TINOCO; OTT, 2016). O CI é um ativo essencial aos tempos modernos, digitais e tecnológicos, uma vez que cada vez menos a força braçal vem sendo procurada pela indústria, em decorrência da valorização de esforços mentais, procura por pessoas criativas e dispostas a receber e a processar novas informações.

### **3. O CAPITAL INTELECTUAL (CI)**

O CI se refere ao material intelectual de uma empresa, podendo ser assimilado como as informações, propriedade industrial ou experiências de uma instituição, capazes de gerar novos capitais (STEWART, 1998). Ele também é assimilado pelo autor como a adição do conhecimento de todos os colaboradores da empresa, e que possuem potencial para aumentar as suas propriedades competitivas (STEWART, 1998). Para Brooking (1996), o CI é a coleção de ativos intangíveis provenientes de alterações sofridas pela tecnologia da informação e comunicação (TIC), trazendo novos materiais intelectuais e tornando o trabalho executado com maior primor e significância.

O CI de uma empresa é formado a partir da utilização do conhecimento tácito e explícito de seus funcionários, capazes de fazer com que a organização se destaque e receba maior predileção de seu público-alvo. O CI proporciona inovação em produção, técnicas e modelo de organização, refletindo nos resultados auferidos, ocasionando maior lucro e aumento de seus valores econômicos. Para Jordão e Almeida (2019, p. 22), o “CI é constituído pelos AI adquiridos ou desenvolvidos internamente pela empresa, além de outros fatores relevantes para a geração de riqueza como o capital humano, relacional e estrutural”.

Entende-se que as máquinas, equipamentos, processos e estruturas de produção da empresa se destinam à fabricação e não à elaboração e desenvolvimento de novas ideias e conhecimentos (JORDÃO *et al.*, 2017), haja vista que as pessoas são as responsáveis por assimilar as informações e extrair os conhecimentos necessários para processar e empregar novas tecnologias e produzir inovações. Para Tedesco



(2004, p. 25), “o capital intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas”.

Gracioli *et al.* (2012) sustentam que o CI é responsável por incorporar inteligência ao empreendimento, sendo compreendido como a reunião de valores ocultos ou de capital que possui o condão de crescer importância ou grandeza para a empresa, fazendo com que consiga se manter na área de investimento e possa nela progredir. Trata-se de atributos intelectuais da organização, capazes de proporcionar diferentes formas de produção ou de realizar serviços, assim como de produzir diferentes itens de mercado ou atividades.

O CI proporciona e organiza o conhecimento e a aprendizagem na empresa, transmitindo entendimentos e dados dentro dela, de maneira a fazer com que todos tenham acesso a conhecimentos, inclusive a partir das interpretações e análises elaboradas por outros indivíduos. Araujo; Mottin e Rezende (2013) estabelecem que o conhecimento pode se manifestar em conhecimento tácito, que se refere aos saberes subjetivos, habilidades inatas, formas de percepção dos fatos, acontecimentos e experiências, as quais são de difícil retratação física; e conhecimento explícito, que se refere ao conhecimento que possibilita a sua formalização e representação em plataformas físicas ou eletrônicas.

Conforme Jordão e Almeida (2019), o montante intangível do patrimônio de uma organização vem crescendo ao decorrer dos anos, o que fez com que a contabilidade buscasse meios de mensurar a estrutura da instituição, suas finanças e capacidade econômica. Atualmente o CI é um dos principais integrantes do patrimônio da empresa, essencial para as organizações que pretendem aprimoramento e crescimento em qualquer negócio (JOIA; MALHEIROS, 2010).

Um grande problema que assola o campo do CI de uma instituição são as formas de se obter, proporcionar, manter, difundir, utilizar, administrar e avaliar o conhecimento de seus funcionários, pois que se afigura um ativo intangível, e, assim, dotado de abstração. À vista disso, é importante examinar o CI das empresas para se constatar



o retorno de investimentos, sejam eles realizados propriamente pela instituição ou oriundos de fontes externas; averiguar o resultado da estrutura de todos os ativos da empresa; apresentar aos acionistas o potencial da corporação para retornar os investimentos efetuados; e demonstrar a rentabilidade da organização e de seus diversos setores de maneira detalhada (JORDÃO *et al.*, 2017).

A inovação é analisada como uma atividade fundamental para a resistência às adversidades do mercado, além de promover maior destaque, expansão de atividades e captação de clientela. A inovação é essencial para fazer com que os produtos possam concorrer com as produções dos demais agentes atuantes no mercado, aumenta a qualidade dos produtos ou das fases de sua fabricação, e é capaz de diminuir os custos de criação dos bens desenvolvidos (LONGO; PACHECO; GUIMARÃES, 2020).

É necessário que os recursos humanos da organização busquem por funcionários segundo critérios intelectuais a fim de projetar os ganhos que este poderá proporcionar na organização, principalmente na intelectualização dos outros funcionários, criando, assim, uma intelectualidade coletiva (FREIRE; SOUZA; PEREIRA, 2015). Além disso, o departamento deve se atentar para as habilidades de agilidade intelectual do colaborador, no sentido de possuir idoneidade para se apropriar do conhecimento e usá-lo nos produtos, serviços e demais ações da empresa relacionadas com sua produção e desempenho.

Segundo Antunes e Martins (2002), são alguns condicionantes que promovem o CI: reconhecimento do colaborador como sendo um ativo precioso da empresa; posicionamento posição correto do colaborador dentro do quadro de funções; possibilidade de desenvolvimento profissional; exame da conquista de retorno de investimentos alocados em pesquisa e desenvolvimento; apuração dos clientes recorrentes; relação entre os treinamentos e os objetivos da organização; reconhecimento e acatamento de pontos de vista, sugestões e propostas formuladas pelos colaboradores; e outros.



### 3.1 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Jordão *et al.* (2017) estabelece que o CI pode ser compreendido pelos seus componentes de capital humano, capital estrutural e capital relacional. O primeiro deles se refere ao saber que o próprio indivíduo possui, referindo-se a seus talentos e capacidades; enquanto que o segundo é assimilado como o patrimônio que proporciona suporte ou infraestrutura para a empresa, a fim de que o seu capital humano possa extrair aprendizado, sendo englobado por componentes físicos, tais como secretarias, escritórios e equipamentos tecnológicos, e intangíveis, como comportamentos, rotinas e *software*; já o último se refere às relações mantidas dentro da empresa entre seus funcionários, entre empresas e com clientes, financiadores, fornecedores, acionista e terceiros (JORDÃO *et al.*, 2017).

Para Brooking (1996), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias, quais sejam ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Os primeiros correspondem à capacidade da organização concernente aos recursos intangíveis de mercado, como lealdade dos clientes, negócios recorrentes e em andamento (*backlog*), franquias etc.; ao passo em que os ativos humanos são compreendidos como os ativos que podem ser ofertados em decorrência da idoneidade, perícia, conhecimento e talentos de seu quadro de pessoal; no que diz respeito aos ativos de propriedade intelectual, estes correspondem aos ativos que dependem de salvaguarda e amparo legal, como *copyright*, patentes e *designs*; e os ativos de infraestrutura representam os processos de produção, rotinas, normas e práticas para o funcionamento da empresa, como banco de dados de clientes, sistema de informação, forma de gerenciamento e outros (BROOKING, 1996).

Segundo Davenport e Prusak (2003) o capital intelectual é formada por quatro formas de ativos, sendo elas: a) os ativos de mercado: capacidades e potencialidades decorrentes ao mercado, como marca, clientes, lealdade, negócios, canais de distribuição e outros; b) ativos humanos: propriedades e aptidões de seus funcionários para proporcionar benefícios e vantagens à organização, como mediante o uso da



criatividade, conhecimento, habilidade de resolver problemas e conflitos e outros; c) ativos de propriedade intelectual: se referem aos ativos que recebem proteção de ordenamento jurídico, tais como segredos industriais e patentes; d) ativos de infraestrutura: equivalem às tecnologias e processos culturais, tais como sistemas de informação e bancos de dados de clientes.

Stewart (1998) também elenca os componentes do capital intelectual, sendo eles o capital humano, capital estrutural e capital cliente. Dzinkowski (1998), por sua vez, igualmente relaciona os três elementos do capital intelectual, sendo eles: a) capital humano: integrado por *know-how*, educação, qualificação vocacional, conhecimento relacionado ao trabalho, avaliações ocupacionais e psicométricas, competências relacionadas ao trabalho e ímpeto de empreendedorismo, inovação, capacidades proativas, reativas e mutabilidade; b) capital relacional: acordos de franquias, clientes, fidelidade do cliente, nomes de companhias, pedidos de carteira, canais de distribuição, colaborações comerciais, acordos de licenciamento, contratos favoráveis etc.; e c) capital estrutural: subdividido em propriedade intelectual, referente a patentes, direitos autorais, direitos de projeto, segredos industriais e marcas registradas; e ativos de infraestrutura, correspondendo à filosofia gerencial, cultura corporativa, processos gerenciais, sistemas de informação e rede.

Compreende-se que apesar de existir diversos conceitos a respeito de CI, não há na academia variações a respeito de seus elementos e características. Independentemente da forma pela qual for assimilado, é fundamental que as organizações promovam o seu CI, uma vez que em um mundo globalizado e tecnológico, possuir conhecimentos sobre mercado, produção e métodos de produção correspondem a uma vantagem competitiva relevante.

### **3.2 FORMAS DE SE MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL**

Jordão e Almeida (2019) apresentam que algumas formas de se mensurar o capital intelectual utilizam da análise de fatores financeiros, como, por exemplo, métricas de desempenho ou criação de valor, enquanto outras apresentam procedimentos de



avaliação por intermédio da satisfação de empregados, confiança e retorno de clientes, aprimoramento de processos e mediante a imagem da empresa, por exemplo. Há diversos modelos para se auferir o capital intelectual da empresa, como abaixo será demonstrado.

A título exemplificativo cita-se alguns modelos de medição de CI sem eliminar a existência de outros métodos significativos, tais como os modelos *Intellectus*, *Technology Broker*, *Canadian Imperial Bank of Commerce*, *Intellectual Capital – Índex*, Monitor de Ativos Intangíveis, Modelo Nova Métodos em Retorno de Ativos (ROA), VAIC, *Balanced Scorecard* e outros (ZARELLI; VARVAKIS, 2014).

Entre as formas de avaliação do CI, um dos modelos mais relevantes é o *Navegador Skandia*, criado em 1992, consistente na diferença entre o preço de mercado e o preço patrimonial das ações da instituição (ANTUNES; MARTINS, 2002). O modelo sugere a repartição do mercado em capital financeiro e capital intelectual (formado por capital humano e capital estrutural). O capital humano concentra todas as competências e conhecimentos de seus colaboradores, enquanto que o capital estrutural ainda é dividido em capital cliente (relacionamento da empresa com quem contrata seus serviços ou adquire produtos) e capital organizacional, este último sendo dividido em capital inovação (capacidade de gerar novos produtos, serviços, inventos etc.) e capital de processos (técnicas, práticas e procedimentos empregados no cotidiano da empresa). A empresa deveria concentrar a sua atenção nos aspectos financeiros, clientela, processos, renovação, desenvolvimento e em sua dimensão humana (CORDEIRO, 2011).

O *Model of University of Western Ontario*, desenvolvido por Bontis, em 1996, é um modelo que cria sistemas de blocos de CI relacionados entre si e possuem o condão de definir os resultados obtidos pela organização, a partir da concepção de que o CI exerce influência sobre o capital de clientes e estrutural, ao mesmo tempo em que interagem de forma recíproca e se afiguram como sujeitos aos demais. O modelo é composto por um questionário com sessenta e três afirmações acerca do CI das



organizações, e é formado por respostas com diferentes níveis de concordância (VAZ *et al.*, 2015).

Sveiby (1998) instituiu o *Intangible Assets Monitor* para se aferir o resultado gerado pelo CI dentro de empresas, estabelecendo a divisão dos ativos intangíveis em três indicadores: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Estas podem ser avaliadas segundo as competências humanas, estrutura interna e estrutura externa. O autor recomenda a utilização de dois ou três indicadores para cada categoria, observando os valores atribuídos pela organização a cada índice de avaliação (SVEIBY, 1998).

Outros métodos ainda recebem destaque, como os Métodos Diretos de Capital Intelectual (DIC), por meio dos quais os ativos são analisados de maneira direta, individual ou mediante coeficientes, descobrindo-se inicialmente o valor dos ativos intangíveis mediante seus vários componentes; os Métodos de Capitalização de Mercado (MCM), em que se descobre a diferença do valor de mercado e do patrimônio líquido da organização com o valor do CI e dos ativos intangíveis; e os Métodos de Pontuação (SC), partindo-se da identificação dos ativos intangíveis, produzindo-se índices e indicadores, relatados em *scorecards* ou gráficos, sem expectativas de avaliações financeiras dos ativos intangíveis (SVEIBY, 1998).

### 3.3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998) estabelece que o conhecimento é a matéria-prima por excelência das organizações, impactando sobremaneira o desempenho econômico, a inteligência organizacional e a existência de pessoas com discernimento, destreza e perspicácia na instituição. Assim, saber como gerenciar, orientar e determinar o foco do capital intelectual é uma habilidade que a chefia deve possuir com a finalidade de se aproveitar de próspera fonte de inovação, aprimoramento dos sistemas e elevação da qualidade das atividades executadas.

Stefano *et al.* (2014) apresenta que gerenciar o CI significa se atentar para o comportamento, valores, rotinas, relacionamentos, vivências e conhecimentos dentro



do âmbito organizacional, e também empregando tecnologia para difundir e trocar saberes. Gerenciar o CI significa colher, examinar, correlacionar e empregar as informações e conhecimentos para alavancar o desempenho da organização em produtividade, qualidade, rentabilidade e satisfação pessoal e profissional de seus colaboradores (STEFANO *et al.*, 2014).

É por meio das capacidades da empresa de inovar em novos produtos e/ou serviços, ou ainda, de melhorar o que existe de forma eficiente e eficaz que se cria a competitividade e desenvolvimento contínuo do conhecimento, desenvolvendo e armazenando sua propriedade intelectual. É sobre esse prisma que as organizações começaram desta forma, a buscar possibilidades de registrar e gerenciar seus ativos intangíveis com objetivo de desenvolver diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, com isso tem se intensificado o valor da gestão do capital intelectual (CASSOL; CINTRA; LUZ, 2017, p. 76).

Dessa forma, os ativos intangíveis devem ser administrados a fim de se atingir a efetividade das ações e programas internos de produção, passando a ser apreciado como um elemento que promove as atividades da empresa, ou seja, como determinante de suas escolhas de mercado e de sua atuação.

Segundo Rezende (2002), o capital intelectual representa o conhecimento que a empresa detém e pode explorar entre os seus funcionários para a criação de novas oportunidades de mercado. Envolve direitos legais de propriedade, tecnologias, marcas, direitos autorais, estratégia, tradições, práticas, princípios, normas e procedimentos adotados na organização, e todos estes elementos precisam ser ordenados, classificados, categorizados e transmitidos, a fim de que sua equipe profissional consiga extrair novos inventos e descobertas ou o aprimoramento de programas já desempenhados (REZENDE, 2002).

Stoeckicht e Rodriguez (2004) estabelecem como etapas necessárias para a gestão do CI o mapeamento das competências, habilidades e aptidões de seus funcionários, sendo que posteriormente deve-se delinear os conhecimentos e talentos que a empresa necessita, criando-se um perfil para ser buscado junto ao seu setor de Recursos Humanos. Ainda, também é necessário a condensação do intelecto do



funcionário em registros, documentos e fichas, com o propósito de ser trabalhado e aproveitado por todos da companhia. Um aspecto importante da gestão do CI é a valorização remuneratória do empregado, como, por exemplo, mediante participação nos lucros, pagamento de incentivos e reconhecimento pelo trabalho desempenhado, além de permitir a participação de seus colaboradores na tomada de decisão, discussões e criação de propostas ao mercado.

#### **4. BENEFÍCIOS DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO**

O conhecimento acerca de ativos intangíveis e a sua coordenação permite que a empresa consiga aplicar o conhecimento humano de modo a obter dados e elementos concretos de aproveitamento, buscando extrair a sua melhor exploração (NASCIMENTO; SOUZA JUNIOR, 2019). O CI promove esperanças de obtenção de resultados futuros para a empresa, em decorrência das novidades proporcionadas e a persecução dos desejos e anseios dos clientes que lhe procuram.

Em um estudo de caso realizado por Oliveira *et al.* (2014), restou demonstrado que as empresas que detêm de maior intangibilidade possuem uma atuação mais proveitosa, produtiva e lucrativa, e assim entendeu-se que os ativos intangíveis podem proporcionar benefícios, como maior disputa e concurso no mercado. Em pesquisa desenvolvida por Novas, Alves e Sousa (2017), descobriu-se que o CI provoca melhorias na contabilidade gerencial, promovendo a repercussão desta para com as atividades corporativas, de modo que tais aperfeiçoamentos igualmente produzem efeitos na competição da empresa no segmento de atuação e maior percepção financeira.

Na pesquisa realizada por Meyr *et al.* (2019), com 50 empresas que participaram do *Índice Brasil 50*, em 2019, envolvendo dados dos anos de 2013 a 2017, a fim de mensurar o seu CI, a partir do modelo VAIC, e extraiu-se que o CI é um ativo em que se deposita notoriedade e magnitude, de maneira que maiores são os indicadores de



retorno sobre o ativo (ROA) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) quando for elevada a eficiência do capital empregado, sendo ele humano e estrutural.

Na pesquisa desenvolvida por Jordão e Almeida (2019), os autores obtiveram resultados positivos de rentabilidade das empresas selecionadas presentes na BM & FBovespa, no período de 2005 a 2014, pois que o CI promoveu maior rentabilidade e qualidade nas atividades corporativas desenvolvidas, com relevância para os indicadores ROIC (retorno sobre o capital), ROA e ROE. Os autores também constataram que as empresas que dispõem de maior CI conquistam rentabilidade maior do que as demais (JORDÃO; ALMEIDA, 2019).

Jordão *et al.* (2017) sintetizam que o capital humano é um instrumento de importância para a inovação, se refletindo no desempenho da empresa e no alcance de vantajosos resultados financeiros. Outrossim, o CI deve ser promovido pelos gestores, haja vista que devem se inteirar e estimular o desenvolvimento de conhecimento pela sua equipe, com o objetivo de conquista dos resultados pretendidos pela instituição (ANTUNES; MARTINS, 2002).

Na investigação desenvolvida por Cassol; Zapalai e Cintra (2017), o CI foi constatado dentro das empresas pela promoção de estratégias e inovações, implantação de uma cultura organizacional que incentiva e desenvolve a inovação, emprego de condutas empreendedoras em todos os segmentos da empresa; criação de diferentes formas de produção e/ou o melhoramento dos procedimentos e métodos que eram empregados; e procura por informações e tecnologias modernas nos processos de produção.

Ademais, o desenvolvimento de capital relacional pode proporcionar a obtenção de novos clientes, pois que as relações passam a ser intensificadas e aprimoradas a partir do estudo de novas referências e aproveitamento do conhecimento dos colaboradores a respeito de técnicas de comunicação, vendas e anúncio do produto ou serviço. Neste sentido, Gracioli *et al.* (2012, p. 100) afirma que “o capital



humano se caracteriza, por ser a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos seus clientes”.

Ao se investir em CI, investe-se em recursos para determinar a forma de ação e desenvolvimento da organização, uma vez que, por intermédio de seus três elementos, originam-se as respostas procuradas pelo mercado na fabricação de produtos e serviços (RIBEIRO, 2015). Assim, o CI deve ser utilizado para a elaboração dos planos e táticas da organização, as quais determinam o resultado que será por ela auferido. Consoante Ribeiro (2015) investimentos em CI geram maior eficiência funcional, desempenho de mercado, força no segmento econômico, melhores atuações econômicas-financeiras e o refinamento do relacionamento com *stakeholders*.

O conhecimento pode trazer maior certeza, eficiência e criação de novos produtos e serviços mediante o emprego de deliberações mais corretas no que tange às táticas de vendas, empresas concorrentes, clientes e o oferecimento de produtos e serviços (FRAGA *et al.*, 2017). Assim, o capital intelectual promove maior capacidade humana para se dirigir pessoas e negócios, lidar com situações instáveis e elaborar novas ideias e percepções dentro da empresa sobre seus produtos, funcionários e equipamentos utilizados.

Na pesquisa desenvolvida por Ribeiro (2015), com a utilização do modelo Bontis de mensuração de CI e aplicado ao setor financeiro e recursos humanos de cento e quatro organizações que integraram os rankings das *1000 Maiores Empresas Nacionais 2012* e das *1000 PME Excelência 2013*, situadas em Portugal, descobriu-se que 75% das empresas entrevistadas consideram que o CI agrega-lhes valor e 67,31% analisam que os ativos intangíveis são fatores determinantes para o sucesso empresarial, contudo somente 55,77% responderam que realizam investimentos em CI.

Em um questionário aplicado por Sartori e Brito (2019) a cem participantes de uma mesma empresa, avaliando-se o capital humano, capital estrutural e capital relacional,



obteve-se a média de 3,3, 4,0 e 4,0, respectivamente, reforçando a ausência de valorização do capital humano nesta organização. Os autores compreenderam que há maior investimento em capital estrutural do que em humano na instituição, e que em capital humano, os treinamentos recebem maiores investimentos (3,7). A avaliação a respeito do emprego do conhecimento na geração de capital estrutural recebeu a média 4,6, seguida da média de 4,2 no que se referem aos investimentos de tecnologia de informação (SARTORI; BRITO, 2019).

O conhecimento a ser obtido pela equipe de funcionários da empresa deve ser constante, no sentido de que a busca pela informação e a construção do conhecimento se integram nas práticas da corporação e perdure como uma ação natural de seu cotidiano, haja vista que a instituição deve possuir princípios, estudos e informações para estar preparada para enfrentar as mudanças e as exigências de seu mercado de consumo.

## **5. CONCLUSÃO**

O conhecimento encontra-se na mentalidade dos colaboradores e não na empresa, razão pela qual se torna necessária a disposição de funcionários capazes de promover e compartilhar conhecimentos, dados, referências e elementos. O CI, formado por capital humano, estrutural e relacional, é composto por conhecimentos tácitos e explícitos de seus funcionários, do convívio e interação com *stakeholders* e de bases de dados, direitos e manifestações imateriais da aplicação do conhecimento de seus empregados.

O CI pode criar programas, estratégias, métodos e artigos para disponibilização ao mercado segundo a realidade de seu público, possibilitando itens que se destacam dos artigos disponibilizados por empresas do mesmo segmento e possibilidades de se alcançar resultados mais promissores. O CI deve ser valorizado pelas organizações mediante a destinação de investimentos a fim de que os seus empregados possam estar preparados para as exigências de seu cliente, da empresa e do setor econômico e financeiro em que atua.



O CI contempla diversos modelos de medição para se retratar a performance da organização, com o propósito de reproduzir os ganhos e vantagens alcançados em seu uso. É necessário que todos os colaboradores expressem sua aprendizagem durante a execução de suas tarefas e, da mesma forma, consigam adquirir novas informações. Além disso, os funcionários devem transmitir os seus conhecimentos aos demais, de maneira a se criar um conhecimento comunitário dentro da organização.

A gestão de ativos intangíveis reúne particularidades não verificadas no gerenciamento de ativos materiais da empresa, vez que a liderança deve conciliar tecnologias, sistemas, competências e as manifestações com terceiros relacionados à empresa. Quando referida administração for eficaz, a empresa poderá crescer em clientes, descobertas, qualidade, rentabilidade, racionalidade na tomada de decisão, maneiras de produção ou de processos e alterar a cultura organizacional.

O conhecimento é um grande diferenciador dentro das organizações, uma vez que são as pessoas que se encontram a ela vinculadas, e detentoras de tal sabedoria, as responsáveis por traçar os seus rumos, determinar as táticas de mercado, os investimentos a serem realizados, as diretrizes e normas regulamentadoras e outros assuntos essenciais para o seu funcionamento.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antônio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos Encontros da ANPAD. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.20, n.65, p. 283-301, abr./jun. 2013.

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



ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: Verdades e Mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.

BROOKING, Annie. **"Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise"**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.

CASSOL, Alessandra; CINTRA, Renato Fabiano; LUZ, Josiane da. A responsabilidade social corporativa e as práticas de gestão do capital intelectual divulgadas por empresas do setor de papel e celulose. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 74-86, set. /dez. 2017.

CASSOL, Alessandra; ZAPALAI, Jaqueline; CINTRA Renato Fabiano. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 9-41, jan./abr. 2017.

CORDEIRO, Ana Sofia Godinho. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português**. 95 f. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) – Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DZINKOWSKI, Ramona. "The measurement and management of intellectual capital: an introduction". **Magazine for Chartered Management Accountants**, v. 78, n. 2, p. 32-36, Feb. 1998.

FRAGA, Bruna Devens *et al.* "Business Intelligence": métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. **Navus**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 43-56, jan./mar. 2017.

FREIRE, Patricia de Sá. **Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições**.



2012. 332 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FREIRE, Herick Jhonny Fernandes; SOUZA, Gerson Martins de; PEREIRA, Alonso Luiz. O capital intelectual nas organizações públicas. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, Distrito Federal, v. 6, n.1, p. 259-276, jun. 2015.

GRACIOLI, Clarissa, *et al.* Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p. 96-120, out./dez. 2012.

JOIA, Luiz Antonio; MALHEIROS, Rodrigo. Evidências empíricas da influência de alianças estratégicas no capital intelectual de empresas. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 165-177, abr./jun. 2010.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; ALMEIDA, Vander Ribeiro de. Capital intelectual & rentabilidade das empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 3-22, maio/ago. 2019.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias, *et al.* Capital intelectual e inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v.6, n.3, p. 553-583, set./dez. 2017.

KLEIN, David. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LONGO, Luci; PACHECO, Vicente; GUIMARÃES, Andre José Ribeiro. Mediação dos mecanismos de governança na relação entre capacidade operacional e capital intelectual no desempenho inovador de empresas. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo v.13, n.2, p.130-153, maio/ ago. 2020.

MANGANELL, Marineiva Teresinha de Melo; TINOCO, João Eduardo Prudêncio; OTT, Ernani. Evidenciação de capital intelectual de companhias listadas na BM&FBOVESPA. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 16, n. 34, p. 53-69, set./dez. 2016.



MEYR, Chaline Evangelho, *et al.* Efeito dos componentes do capital intelectual sobre o desempenho financeiro de empresas brasileiras listadas no IBRX-50 da B3 de 2013 a 2017. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 17, n.3, p. 88-114, set./dez. 2019.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. IV, n. 3, p. 296-311, set./dez. 2014.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, abr./jun. 2019.

NOVAS, Jorge Casas; ALVES, Maria do Céu; SOUSA, António. The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 2, p. 286-315, 2017.

OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder de. *et al.* Ativos intangíveis e o desempenho econômico-financeiro: comparação entre os portfólios de empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 4, p. 678-699, out./dez. 2014.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RIBEIRO, Cláudia Elvira Ferreira. **O capital intelectual na vida das organizações: o impacto na performance**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Instituto Politécnico de Bragança, Barcelos, 2015.

SARTORI, José Julio de Siqueira; BRITO, Herica Landi de. CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: Percepção dos funcionários da “holding” de um



grupo de empresas goianas. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, v. 3, n. 3, p. 98-114, set./dez. 2019.

SCHNORRENBARGER, Darci. Considerações gerais sobre ativos intangíveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 81-108, jul./dez. 2004.

STEFANO, Nara Medianeira *et al.* Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOECKICHT, Ingrid Paola; RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual voltada para a Inovação**. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (org.). Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. **Valorização do capital intelectual pelas organizações**. 2004. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

VAZ, Caroline Rodrigues, *et al.* Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. **Navus**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 73-92, abr./jun. 2015.

ZARELLI, Paula Regina; VARVAKIS, Gregório. **Capital intelectual como capacidade dinâmica em organizações**. In: VAZ, Caroline Rodrigues *et al.* (orgs.). Capital intelectual: Reflexões da Teoria e Prática. Florianópolis: UFSC, 2014.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: Setembro, 2020.

Aprovado: Outubro, 2020.

RC: 63469

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/intelectual-nas-organizacoes>