

MATURIDADE DO CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Jair de Oliveira Santos Junior (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná) jairjr77@gmail.com

Rosângela de Fátima Stankowitz (UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná)
rosangelas@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente estudo busca contribuir para melhor compreensão e reflexão do tema Capital Intelectual, assim como sua importância para a Gestão do Conhecimento. A questão norteadora gira em torno de responder: De que modo a maturidade do capital intelectual na Gestão do Conhecimento pode ser uma estratégia diferencial na organização? Para responder tal questão, o objetivo principal consiste em identificar a importância da maturidade do capital intelectual para gestão do conhecimento na organização. A fim de alcançar este objetivo, pretende-se utilizar da revisão integrativa de dez artigos científicos. Pode-se constatar, que pelo menos nas pesquisas analisadas, a gestão de conhecimento e o investimento no capital intelectual ainda é uma realidade um pouco distante. Para que as empresas tenham a gestão de conhecimento como uma estratégia diferencial, elas precisam focalizar na gama de valores agregados espalhados no interior da empresa.

Palavras chave: Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento; Organização.

MATURITY OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY

Abstract

The present study seeks to contribute to a better understanding and reflection of the Intellectual Capital theme, as well as its importance for Knowledge Management. The guiding question revolves around the question: How can the maturity of intellectual capital in Knowledge Management be a differential strategy in the organization? To answer this question, the main objective is to identify the importance of the maturity of the intellectual capital for knowledge management in the organization. In order to achieve this objective, we intend to use the integrative review of six scientific papers. It can be observed that, at least in the analyzed studies, the management of knowledge and the investment in intellectual capital is still a reality a little distant. For companies to have knowledge management as a differential strategy, they need to focus on the range of aggregate values scattered throughout the enterprise.

Key-words: Intellectual Capital, Knowledge Management, Organization.

1. Introdução

Na medida em que a economia tornou-se mais complexa, as organizações precisaram redefinir suas estratégias em meio ao mercado altamente competitivo. Uma das principais mudanças está relacionada à informação e ao conhecimento que têm adquirido papel de destaque nas empresas. Nesse cenário, a Gestão de Conhecimentos tornou-se um campo específico de atuação e

pesquisa, assumindo o compromisso de alcançar os objetivos organizacionais através das próprias pessoas, ou ainda, por meio do capital intelectual.

O capital intelectual é patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. Tendo em vista que o conhecimento é produzido por pessoas, o ser humano passa a desempenhar papel-chave. De acordo com Chiavenato (2010, p.11), “as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiras do seu negócio e fornecedores de competências [...]”.

Diante disso, o presente estudo busca contribuir para melhor compreensão e reflexão do tema Capital Intelectual, assim como sua importância para a Gestão do Conhecimento. A questão norteadora gira em torno de responder: De que modo a maturidade do capital intelectual na Gestão do Conhecimento pode ser uma estratégia diferencial na organização? Para responder tal questão, o objetivo principal consiste em identificar a importância da maturidade do capital intelectual para gestão do conhecimento na organização. A fim de alcançar tal objetivo, pretende-se utilizar da revisão integrativa de modo que esta fomente a discussão acerca da temática aqui proposta.

2. Revisão de Literatura

Com a Revolução Industrial criou-se uma nova realidade para as organizações, principalmente no que se refere ao aumento de fábricas e de mão de obra especializada por parte dos operários. Consequentemente, tal cenário exigiu métodos totalmente novos de administração, o que acarretou no surgimento da Escola de Administração Clássica ou Científica, tendo como um de seus principais expoentes Frederick Taylor (1856- 1915) nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925), na França. O princípio básico dessa Escola era o de maximizar a produtividade por meio de baixos custos de produção. Ressalta-se que Henry Ford também contribuiu para fundamentar a Administração Científica, ele afirmava que para diminuir os custos a produção deveria ser em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de colaborar ao máximo na produtividade dos operários (GIL, 2007).

Verifica-se, portanto, que a Teoria Clássica focalizava na produtividade das tarefas realizadas pelos trabalhadores. Partindo disso que Taylor desenvolveu um sistema de administração, o qual tinha como fundamento à racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas, objetivando a redução do tempo consumido (GIL, 2007). Logo, pode-se dizer que a gestão de pessoas nesse modelo, tem como principais características: seguir pressupostos tayloristas (produtividade), ser responsável por trâmites burocráticos e transações processuais, ter foco na tarefa, custos e nos resultados produtivos.

A Administração Clássica, no entanto, provocou insatisfações por parte dos trabalhadores. Diante disso, surgiu um movimento de reação e de oposição a ela, denominado Escola das Relações Humanas. Esta Escola teve como enfoque a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). A Teoria das Relações Humanas originou-se, principalmente, para humanizar e democratizar a administração, afastando-se dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Isso repercutiu para o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia. Esta nova forma de administrar preocupava-se com o indivíduo e com suas necessidades. Assim, o movimento continuou a evoluir, passando para outro estágio: o Behaviorismo, cuja base também era fundamentada no comportamento humano.

Apenas nos anos 80/90 que as questões relativas à gestão de pessoas começaram, efetivamente, a tomar o espaço que sempre deveriam ter tido, saindo de um papel subalterno para fazerem parte das estratégias empresariais. Em 1990, a era da informação, deu início a fase da Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos, da Gestão do Capital Intelectual, todas elas expressões utilizadas para designar o processo de gerir pessoas nas organizações modernas (CHIAVENATO, 2006).

O que se pode notar é que a década de 1970 trouxe a chamada Sociedade da Informação tomando o lugar da Era Industrial, marcada pelo advento da produção em massa. Já no final da década de 1980 surgiu a Gestão do Conhecimento como elemento novo de discussão na área administrativa. Quanto à expressão “Sociedade do Conhecimento”, esta passou a ser utilizada no final da década de 1990, sobrepondo-se à “Sociedade da Informação” por representar melhor a complexidade e o dinamismo das mudanças sociais (STRAUHS et al., 2012). Então, pode-se afirmar que na Sociedade do Conhecimento o foco é ampliado da informação – como um produto ou insumo – para o processo de utilização dessa informação pelo ser humano.

A partir do século XXI, a competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações, a estrutura das organizações passou a utilizar equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. Desse modo, as pessoas, seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização. Com isso, surgiu a Gestão do Conhecimento que segundo Murray (2005, p, 23) pode ser definida como uma “estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. De modo geral, pode ser entendida como o gerenciamento, pelo qual se encarrega de planejar e programar sistemas, cuja finalidade é transformar todo conhecimento em valor para a organização.

As pessoas deixaram de ser simples ‘recursos humanos’ para serem vistas como seres dotados de inteligência, conhecimentos e habilidades, tornando-se um diferencial competitivo, onde o capital intelectual agrega valor às organizações. O material intelectual corresponde a uma combinação entre informação, conhecimento, experiência, entre outros; de modo que o gerenciamento destes elementos desenvolva certo tipo de valor (STEWART, 2002).

A Gestão de Conhecimento é um conjunto de políticas, processos, estruturas, tecnologias e programas pelos quais as empresas criam, coletam, organizam, estruturam, compartilham, disseminam e quantificam seus conhecimentos tácitos e explícitos para atingir seus objetivos estratégicos. Isso acontece a partir da alavancagem do capital intelectual, focada no crescimento dos três pilares do capital intelectual: capital estrutural, capital humano e capital do cliente (RESENDE, 2002).

Justamente sobre a Gestão do Conhecimento alicerçada pelo capital intelectual é que se pretende desenvolver o estudo aqui proposto. Na seção a seguir está delineado o caminho metodológico traçado para se atingir o objetivo primário deste artigo.

3. Materiais e Métodos

Esta pesquisa se caracteriza como uma revisão integrativa. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) a revisão integrativa possibilita realizar uma síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores.

Em um primeiro momento utilizou-se do banco de dados do Google Acadêmico para identificação dos estudos que seriam incluídos na revisão. Desse modo, foram pesquisadas

fontes de dados em artigos científicos que correspondessem com as seguintes palavras-chave: capital intelectual, maturidade intelectual e gestão de conhecimento.

Assim, foram incluídos dez estudos na revisão que correspondem aos anos 2009 a 2017 e que utilizaram a pesquisa de campo para coleta de dados. Cabe enfatizar que a proposta deste estudo busca discutir sobre a relação entre capital e maturidade intelectual com a gestão do conhecimento, a partir de estudos já publicados.

4. Resultados e discussão

A fim de alcançar o objetivo pretendido foram analisados dez artigos científicos, os quais foram compilados no quadro a seguir, de acordo com o título e autor, objetivo, metodologia e conclusão de cada um.

Título/Autor	Objetivo	Metodologia	Conclusão
Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas JOIA (2009)	Explorar as potencialidades derivadas da conexão exploratória da teoria do capital intelectual com projetos de governo em empreendimentos <i>government-to-government</i> (G2G)	Foi desenvolvido o <i>Frame</i> Heurístico, a fim de avaliar o impacto de projetos G2G nos componentes do capital intelectual de agências públicas, isto é, em seus capitais humano, organizacional, de relacionamento e de inovação.	Aplicando-se o <i>frame</i> heurístico a 30 empreendimentos G2G no Brasil, ligando o Banco Central com os tribunais de justiça, detectou-se um impacto positivo no capital intelectual das organizações envolvidas nesses empreendimentos.
Utilização do Capital Intelectual Como Instrumento de Controle Gerencial: o Caso de um Órgão de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil SILVA; FONSECA (2009)	Verificar se o investimento no capital intelectual pode ser apontado como instrumento de controle gerencial, no caso da Marinha do Brasil (CASNAV).	Estudo de caso CASNAV.	Os resultados sugerem que no sistema de controle gerencial existente no CASNAV há uma clara relação entre o capital intelectual, o processo de comunicação e a cultura organizacional, que contribuiu para potencializar os efeitos gerados pelo investimento em CI, no que tange à sua capacidade de

			influenciar o comportamento dos membros da referida organização. Em especial, a ênfase dada pela organização no desenvolvimento do seu capital humano aponta para um aumento da probabilidade de ocorrer a congruência de objetivos individuais e organizacionais.
Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI BORBA; KNOLL; TODESCAT (2013)	Identificar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento no Centro de Empreendedorismo inovador da fundação CERTI	Foi aplicado um questionário online, através do formulário do Google, sendo realizada uma adaptação do Diagnóstico de Níveis de Maturidade em Gestão de Conhecimento.	O centro está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento, mas ainda não está concretamente estabelecida uma gestão de conhecimento.
Um modelo de maturidade do capital intelectual (ICMM) para melhorar a gestão estratégica nas universidades europeias: uma abordagem dinâmica. SECUNDO et al. (2015)	Propor um Modelo de Maturidade IC (ICMM) para universidades, que pretende ser uma estrutura flexível para definir e implementar o abordagens de medição e gestão como parte de toda a gestão estratégica abordagem das universidades.	Pesquisa exploratória com desenvolvimento de framework	A aplicação do framework propiciou aumentar a construção do conhecimento do Capital Intelectual, completando o ciclo de desenvolvimento de quadros normativos.

Uma Ferramenta Para Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão do Conhecimento Organizacional FÁTIMA; JUNIOR; JUNIOR (2015)	Propor uma ferramenta de diagnóstico que permite avaliar o grau de maturidade da gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas	A ferramenta foi desenvolvida com base em dois modelos teóricos da literatura relacionada: espiral do conhecimento e o modelo das sete dimensões. Uma aplicação piloto foi realizada em uma empresa do setor têxtil por meio de uma pesquisa de levantamento (<i>survey</i>).	Os resultados obtidos demonstram a capacidade da ferramenta de diagnóstico de auxiliar os gestores das empresas a identificar e analisar a efetividade dos processos de geração, conversão, armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional.
A Contribuição Da Gestão Do Capital Intelectual Para Minimização Dos Custos Ocultos No Setor Público SOUSA; RODRIGUEZ; RIBEIRO (2015)	Evidenciar a contribuição que a Gestão do Capital Intelectual pode fornecer como ferramenta auxiliar na detecção, prevenção e administração dos custos ocultos	Estudo de caso no Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal Fluminense (UFF) e áreas correlacionadas, com a aplicação de um questionário baseado em método de reconhecimento e mensuração do Capital Intelectual do setor público	Pode-se observar que, gestão do capital intelectual pode contribuir para a administração dos custos ocultos no serviço público, ajudando na minimização de sua existência, na regulação dos comportamentos e das estruturas atrofiadas, objetivando com isso diminuir as disfunções hipertrofiadas que geram custos ocultos no serviço público.
Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento em Organizações Mineiras ZIVIANI; FERREIRA;	Analisar a maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras	Diagnóstico de gestão do conhecimento	O conhecimento e aprendizagem estão embutidos nos processos e na cultura das organizações e são considerados parte

SILVA (2015)			integrante da estratégia empresarial por elas desenvolvida.
Avaliação da Maturidade do Capital Intelectual em Organizações de Manufatura VAZ; MALDONADO; SELIG (2016)	Apresentar a avaliação do grau de maturidade de Capital Intelectual em organizações de manufatura	O modelo utilizado foi GMCI – Gestão de Maturidade de Capital Intelectual, desenvolvido por Vaz (2016).	Em todos os casos, as empresas apresentaram Capital Intelectual mesmo que em índices baixos.
Importância da maturidade do capital intelectual para gestão do conhecimento em empresas de tecnologias PHILIPPSSEN; FOLLMANN; VIGANÓ (2017)	Identificar a importância da maturidade do capital intelectual para gestão do conhecimento em empresas de tecnologias	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas	O estudo proposto permitiu destacar a importância do capital intelectual na gestão do conhecimento.
O impacto do capital intelectual no desempenho: Evidência do setor público FARAH; ABOUZEID (2017)	Investigar a influência do capital intelectual sobre desempenho organizacional no setor público e estudar as interconexões entre variáveis de capital intelectual no último contexto.	Pesquisa quantitativa, onde foram coletados dados de 371 funcionários. numa entidade pública dentro da região do Conselho de Cooperação do Golfo (GCC)	Os achados ressaltam a importância do capital humano, social e organizacional melhorar o desempenho na organização estudada. Além disso, os resultados mostram que as formas de capital examinadas podem ser interconectadas. Esses resultados apoiam as descobertas anteriores sobre o impacto positivo do

			capital intelectual variável sobre o desempenho e fornecem insights valiosos e bastante raros sobre as inter-relações dentro do setor público do CCG.
--	--	--	---

Quadro 1 – Revisão Integrativa

Os estudos escolhidos para análise, de modo geral, apontaram ferramentas para o diagnóstico de maturidade intelectual de empresas e também mostraram a relação entre o capital intelectual e a gestão de conhecimento. Nessa direção, pode-se observar que há várias ferramentas e mecanismos para avaliar o nível de maturidade intelectual, bem como diferentes abordagens para realizar um diagnóstico deste nível dentro da organização.

Joia (2009) ressalta que para melhorar o capital humano de agências públicas, deve-se investir em programas de treinamento em governo eletrônico, não somente para os funcionários públicos, mas também para os profissionais de TI. E ainda, antes de aprimorar o capital organizacional, deve-se levar em conta a cultura organizacional associadas as demandas da sociedade.

Silva e Fonseca (2009) identificaram que a instituição por eles pesquisada – uma organização militar –, dá ênfase no desenvolvimento do capital humano, o que propicia maior congruência dos objetivos individuais com os da organização. Eles verificaram que o investimento no capital intelectual é um dos instrumentos de controle gerencial, cuja finalidade é a obtenção das metas estabelecidas. Esta assertiva corrobora a visão do autor Stewart (2002), o qual afirma que os indicadores de Capital Intelectual podem converter-se num instrumento chave para explicar os processos de obtenção de vantagem competitiva e obter a inserção dos ativos intangíveis na estratégia geral da organização

Na pesquisa de Secundo et al (2015), os autores constataram que o setor público é uma das áreas menos abordadas da pesquisa do capital intelectual e que as universidades são uma área interessante de investigação, porque são consideradas a sociedade do conhecimento. Em relação a aplicação de um modelo de capital intelectual na universidade, eles enfatizam que o modelo pode facilitar as universidades em emitir informações úteis aos seus stakeholders, contribuindo para uma maior transparência e comparabilidade no setor, para auxiliar os processos decisórios, melhorar a articulação das políticas públicas e aumentar a transparência em todo o sistema. No entanto, a aplicabilidade de um modelo requer, pelo menos, três condições prévias: liderança estratégica; esforços contínuos da comunidade acadêmica e também a introdução de sistemas analíticos e gerenciais.

Assim como a pesquisa anterior, os dados coletados pela entrevista aplicada por Philippsen, Follmann e Viganó (2017), apontaram que as empresas analisadas pelos autores, possuem um nível de maturidade do capital intelectual, mas o capital estrutural possui índices maiores do que o capital humano. Os dados coletados mostraram que a empresa, a qual possui uma política

de gestão compartilhada tem alto índice de inovação em seus processos e produtos, enquanto a outra empresa que investe em cursos de capacitação e em pesquisa de desenvolvimento para melhoria da gestão de conhecimento, resulta também em inovações. Diante destes fatores, os autores afirmam que o desenvolvimento da gestão do conhecimento está relacionado ao nível de maturidade do capital intelectual que a organização apresenta.

No estudo de caso realizado por Sousa, Rodriguez e Ribeiro (2015) foi constatado que a gestão do capital intelectual pode auxiliar na administração dos custos ocultos no serviço público, contribuindo na regulação dos comportamentos e das estruturas enfraquecidas. Todavia, foi observado que na entidade pesquisada pelos autores não existe uma gestão eficaz do capital intelectual, o que acarreta na construção e perpetuação de procedimentos ineficientes, como por exemplo, falta de regulamentação e controle dos processos produtivos, os quais não são devidamente mapeados, levando a atrasos nos processos e maiores procedimentos burocráticos.

Dessa maneira, estes autores analisam que a gestão do capital intelectual no setor público é ainda mais desafiadora e complexa, tendo em vista o tempo que o gestor possui, em média, quatro anos de mandato. Sob este aspecto, cabe enfatizar que segundo Resende (2002), no setor público os recursos utilizados são mais intangíveis que na maioria das empresas privadas, justamente por isso, torna-se um campo mais promissor para aplicar o Capital Intelectual.

Nos estudos de Fátima, Junior e Junior (2015), os pesquisadores utilizaram duas ferramentas para avaliar o nível de maturidade das práticas de Gestão de Conhecimento, tanto nos níveis tático quanto no estratégico. As ferramentas utilizadas consistiram em dois questionários, um deles referia-se a um conjunto de afirmações, as quais representavam cada aspecto de Gestão de Conhecimento avaliado, tais como: socialização, externalização, combinação, internalização. O outro questionário teve como base as sete dimensões do conhecimento: Fatores estratégicos e alta administração, Cultura e valores organizacionais, Estrutura organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Mensuração de resultados e Aprendizado com o ambiente. A aplicação do diagnóstico apontou que a empresa precisa desenvolver estratégias para melhoria na gestão de conhecimento, para isso os autores sugeriram, dentre outros fatores, a criação de modelos gerenciais que propiciem a autonomia e a tomada de decisão dos funcionários.

Em relação à pesquisa de Borba, Knoll e Todescat (2013), os autores utilizaram um questionário baseado em cinco níveis de Maturidade em Gestão de Conhecimento: Reação, Iniciação, Expansão, Controle e Maturidade. O que eles constataram é que a empresa pesquisada precisa potencializar a estrutura formal da Gestão de Conhecimento, como por exemplo, na alocação de recursos e na avaliação e melhoria contínua dos processos.

Aqui cabe destacar, que ambas as pesquisas apresentadas anteriormente, afirmam a importância da relação entre capital intelectual e Gestão de Conhecimento, no entanto, verificaram que as empresas pesquisadas precisam melhorar vários aspectos para que este tipo de Gestão torne-se de fato uma estratégia diferencial, o que consequentemente acarreta em uma mudança na cultura organizacional. Assim, destaca-se a pesquisa de Ziviani, Ferreira e Silva (2015), cujo resultado mostrou que o conhecimento e aprendizagem estão inseridos nos processos e na cultura das organizações e são a base da estratégia organizacional.

Quanto à entrevista e o questionário – cuja base assentou-se em seis níveis de maturidade – aplicado por Vaz, Maldonado e Selig (2016) mostraram que as três empresas por eles estudadas atendem o capital humano mesmo que em baixos níveis. Segundo os autores, um dos fatores que pode desembocar nesse baixo índice é a falta de conhecimento da gestão de conhecimento, pois ainda mantém como foco os números e custos, deixando de investir no valor humano.

Assim como a pesquisa anterior, os dados coletados pela entrevista aplicada por Philippsen, Follmann e Viganó (2017), apontaram que as empresas analisadas pelos autores, possuem um nível de maturidade do capital intelectual, mas o capital estrutural possui índices maiores do que o capital humano. Os dados coletados mostraram que a empresa, a qual possui uma política de gestão compartilhada tem alto índice de inovação em seus processos e produtos, enquanto a outra empresa que investe em cursos de capacitação e em pesquisa de desenvolvimento para melhoria da gestão de conhecimento, resulta também em inovações. Diante destes fatores, os autores afirmam que o desenvolvimento da gestão do conhecimento está relacionado ao nível de maturidade do capital intelectual que a organização apresenta.

Em suma, os dez artigos científicos apresentados ratificam a importância do capital e da maturidade intelectual para a gestão do conhecimento. Todavia, algumas das empresas em que foram realizados os diagnósticos apresentam baixo índice de maturidade ou de interesse em desenvolver o capital intelectual, especialmente as empresas do setor público, o que denota a importância de desenvolver pesquisas sobre estratégias e ferramentas de gestão de conhecimento neste setor.

5. Conclusão

Iniciou-se este estudo apresentando a contextualização da administração nas organizações no início do século XX e as mudanças que ocorreram ao longo dos anos. Com base nessas informações foi possível estabelecer as principais características do modelo organizacional – o qual inicialmente objetivava maximizar a produtividade por meio de baixos custos de produção –, e posteriormente, passou a dar credibilidade não somente na produção, mas em quem está por trás disso: as próprias pessoas. Para gerir pessoas, portanto, não se pode ter uma visão mecanicista, mas faz necessário resgatar o papel das pessoas nas organizações, com a finalidade de torná-las competentes para atuar em suas atividades como colaboradores.

Em seguida, com base na revisão integrativa de dez artigos científicos, pode-se constatar, de maneira breve e longe de pormenorizar a dinamicidade da temática aqui tratada, que a maturidade do capital intelectual envolve a combinação entre capital humano, estrutural e relacional. No entanto, pelo menos nas pesquisas analisadas, a gestão de conhecimento e o investimento no capital intelectual ainda é uma realidade um pouco distante das referidas organizações, que envolve mudança na cultura da organização.

Para que as empresas tenham a gestão de conhecimento como uma estratégia diferencial, elas precisam focalizar na gama de valores agregados espalhados no interior da empresa. Isso significa dizer que o capital intelectual em relação com a gestão de conhecimento vai além de apenas conhecimento, mas envolve reunir as condições estruturais, técnicas e pessoais da organização.

Referências

- BORBA, F. da. R.; KNOLL, E.C.; TODESCAT, M.** *Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI*. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, SC, v. 3, n. 2, p. 163 - 176, 2013.
- BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M.** *O Método da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais*. Gestão e Sociedade, vol. 5, p. 121- 136, 2011.
- CHIAVENATO, I.** *Iniciação à Administração de Recursos Humanos*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, I.** *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- FARAH, A.; ABOUZEID, S.** *The impact of intellectual capital on performance: Evidence from the public sector*. Knowledge Management & E-Learning, 9(2), 2017.

FÁTIMA, A.C. de; JUNIOR, E.N.; JUNIOR, F.T.L. *Uma Ferramenta Para Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão do Conhecimento Organizacional.* Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Vol. 6, p.873-90, 2015.

GIL, A.C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.* São Paulo: Atlas, 2007.

JOIA, L. A. *Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas.* Revista RAP. Rio de Janeiro, v 6, 2009.

MURRAY, Bruce A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente.* São Paulo: Nobel, 2005.

PHILIPPSEN, C.A.; FOLLMANN, E. M.; VIGANÓ, C. *Importância da maturidade do capital intelectual para gestão do conhecimento em empresas de tecnologias.* CONLAN- Congresso Latino Americano de Administração e Negócios. Ponta Grossa, Paraná, 2017.

RESENDE, R. *Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual.* Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, DF, nº 137, p. 23 – 39, set/out 2002.

SECUNDO, G. et al. *Managing intellectual capital through a collective intelligence approach.* Journal of Intellectual Capital Vol. 17 No. 2, 2016.

SILVA; A.S; FONSECA, A.C.P.D. *A Utilização do Capital Intelectual Como Instrumento de Controle Gerencial: O Caso de Um Órgão de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil.* RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 - Vol. 3, no 1, p.113-133, 2009.

SOUSA, W. V.C.; RODRIGUEZ, M.V.; RIBEIRO, C.M. de. A. *A Contribuição da Gestão Do Capital Intelectual Para Minimização Dos Custos Ocultos No Setor Público.* XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2015.

STEWART, T. A. *Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STRAUHS, F. do. R. et al. *Gestão do Conhecimento nas Organizações.* Curitiba: Aymará Educação, 2012.

VAZ, C.R.; MALDONADO, M.U.; SELIG, P.M. *Avaliação da Maturidade do Capital Intelectual em Organizações de Manufatura.* Congresso Adm, Natal, 2016.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M.A.T.; SILVA, S.M. *Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento em Organizações Mineiras.* Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Florianópolis, v.8, n.1, p.240-263, 2015.