

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Lídia Neumann Potrich¹, Graciele Tonial², Paulo Maurício Selig³, Tatiana Takimoto⁴

ABSTRACT

Intangible assets, such as intellectual capital, are drivers of development and advantages for organizations. The management of these assets provides differentials and intensifies their value vis-à-vis competitors. In this way, this article aims to analyze practices adopted in the management of intellectual capital in knowledge intensive companies. Qualitative, exploratory and descriptive research was characterized as a multiple case study. The methods used for data collection were in-depth interviews and document analysis. The interviews were carried out through a semi-structured script, according to the proposed theory. Eleven managers of technology-based companies were interviewed, participating in the Catarinense Association of Technology Companies (ACATE). The results indicate that organizations have intellectual capital management, based on human, relational and structural capital management practices. Because these companies have similar structures, many of the investments made to manage intellectual capital are correlated. Characteristics such as the time of the company in the market, the experience of the high management, the characteristics of the employees and the active participation in the ACATE cluster, influence the way of managing the intellectual capital.

Keywords: *Intellectual Capital; Intellectual Capital Management Practices; Technology-based companies.*

RESUMO

Ativos intangíveis, como o capital intelectual, são motrizes do desenvolvimento e vantagens para as organizações. O gerenciamento destes ativos proporciona diferenciais e intensificam seu valor frente aos concorrentes. Desta forma, este artigo tem como objetivo analisar práticas adotadas na gestão do capital intelectual em empresas intensivas em conhecimento. Adotou-se como abordagem a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, caracterizado como estudo de caso múltiplo. Os métodos utilizados para levantamento dos dados foram entrevistas em profundidade e análise de documentos. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, conforme teoria proposta. Foram entrevistados 11 gestores de empresas de base tecnológica, participantes da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). Os resultados indicam que as organizações possuem gestão do capital intelectual, a partir de práticas de gerenciamento dos capitais humano, relacional e estrutural. Por se tratar de empresas com estruturas afins, muitos dos investimentos feitos para gerenciar o capital intelectual são correlatos. Características como o tempo da empresa no mercado, a experiência da alta gestão, a característica dos colaboradores e a participação ativa no cluster ACATE, influenciam a forma de gerenciar o capital intelectual.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Práticas de Gestão do Capital Intelectual; Empresas de base tecnológica.

¹ Master Student in Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: lidia.potrich@gmail.br

² Doctoral Student Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: graciele.tonial@unoesc.edu.br

³ Volunteer Professor in Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: pauloselig@gmail.com

⁴ Manager of vertical business at ACATE - Santa Catarina Association of Technology Companies. Florianópolis – SC – Brazil. Email: tatiana.takimoto@acate.com.br

1 INTRODUÇÃO

Segundo os trabalhos de Sveiby (1997) e Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um conjunto de conhecimento possível de se converter e transformar-se em valor, ao ponto que se torna um recurso único e inimitável. No conceito deste estudo, a gestão do capital intelectual permite às empresas voltadas a atividades intensivas em conhecimento, avaliar o potencial de valor intangível existente nas organizações.

O ambiente competitivo e dinâmico em que empresas baseadas em atividades intensivas em conhecimento estão inseridas, exige capacidades diferenciadas para gerir estruturas organizacionais inovadoras. Petty e Guthrie (2000) observam que o surgimento da "nova economia" é impulsionada principalmente pela informação e conhecimento, portanto a gestão do capital intelectual é elemento fundamental na determinação do valor da empresa e do desempenho econômico.

Matos (2013) observa que o capital intelectual se tornou um elemento-chave da economia do conhecimento. Portanto, compreender como sua gestão pode controlar e transformar os ativos intangíveis em resultados é agenda de pesquisa nesta área de estudo.

Kianto, Andreeva e Paslov (2013) observam que a maioria dos estudos existentes têm se contentado com a avaliação do valor e ou nível de ativos intangíveis existentes, e depois correlacionam isso com resultados de desempenho. Os autores recomendam estudos que analisem até que ponto esses ativos intangíveis (mais ou menos) existentes são conscientemente geridos pelas empresas. Além disso, como os impactos da gestão geram resultados para as organizações.

Urban e Joubert (2017) apontam que o capital intelectual é uma importante fonte de valor para a organização. Com isto, sugerem que estudos futuros devam apontar e compreender a relevância em gerenciar o capital intelectual das organizações.

Assim, este artigo pretende compreender como ocorre a gestão do capital intelectual em empresas de base tecnológicas (EBTs), que são empresas baseadas em atividades intensivas em conhecimento. Estas, estão inseridas em um ambiente dinâmico, complexo e intensivo em conhecimento. E, segundo os autores Gonzales, Girardi e Segatto (2009), EBTs são empresas criadas a partir de tecnologias desenvolvidas principalmente no interior das organizações, podendo surgir de pesquisas realizadas em universidades, centros de pesquisas e ou empresas privadas. Portanto, mais exigentes na qualificação do capital humano de seus colaboradores.

Neste contexto, delimita-se como problema de pesquisa: Como ocorre a gestão do capital intelectual em empresas de base tecnológica? Isto posto, o objetivo deste estudo é analisar práticas adotadas na gestão do capital intelectual em empresas de base tecnológicas.

2 CAPITAL INTELECTUAL: conceitos principais

As pesquisas relacionadas à temática capital intelectual (CI) surgem com maior intensidade a partir dos anos 90. Sveiby (2001), explica que Eric Flamholtz, foi o pioneiro em desenvolver uma série de métodos para calcular o valor dos recursos humanos das organizações, buscando formas de mensurar e avaliar contabilmente os recursos intangíveis de uma empresa.

Autores como Sveiby, (1997), Stewart (1997), Edvinsson e Sullivan (1996), Edvinsson e Malone (1997), são considerados seminais. A partir de suas pesquisas, publicações de livros e artigos, os conceitos do capital intelectual como forma de mensurar os recursos intangíveis da organização foram difundidos.

Quanto ao seu conceito, sabe-se que não há consenso sobre sua definição, sendo assim, no quadro 1 apresenta-se os principais autores da área e seus entendimentos sobre CI.

Quadro 1- Definições de capital intelectual

Principais autores	Definição de capital intelectual
Edvinsson e Malone (1997)	Posse de conhecimentos, a experiência aplicada, a tecnologia organizacional, as relações com os clientes e as habilidades profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado.
Sveiby (1997)	Combinação de ativos intangíveis que geram crescimento, renovação, eficiência e estabilidade da organização.
Stewart (1997)	Capital intelectual é o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que podem ser utilizados para criar riqueza às organizações.
Roos e Roos (1997)	O foco de estudo do capital intelectual é na criação e utilização do conhecimento. Vai além da soma dos ativos ocultos de uma companhia, que não são totalmente capturados no balanço contábil. Ele está relacionado com as formas de como o conhecimento é criado e alavancado dentro das organizações.
Sullivan (1998)	Recursos baseados no conhecimento que contribuem para a vantagem competitiva sustentável da empresa, ou simplesmente conhecimento que pode ser convertido em lucros.
Bontis (2001)	A inclusão do capital intelectual como uma medida de desempenho estratégico implica em uma nova estrutura e processo, no qual se faz, com isso, a transição de ativos tangíveis para ativos intangíveis.

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

De acordo com Bueno, Arrien e Rodríguez (2003) e Kristandl e Bontis (2007), o CI pode ser considerado um recurso estratégico da organização, que cria valor ou gera riqueza para a mesma, composto por ativos intangíveis ou recursos e capacidades baseados no conhecimento. Quando em combinação com o capital físico ou tangível, é capaz de produzir bens e serviços e gerar vantagem competitiva para a organização.

Ferenhof, Durst, Zaniboni Bialecki e Selig (2015) observam que a literatura apresenta diferentes conceitos sobre como o CI pode ser classificado e medido. Em análise realizada a partir de estudos publicados nos anos de 2004 a 2014, os autores localizaram 83 modelos de identificação das dimensões de CI. Sendo as três principais dimensões que compõem o capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Estas três dimensões corroboram e fazem parte da taxonomia proposta por Edvinsson e Malone (1997).

Capital humano (CH): é caracterizado pelos recursos humanos da organização (Petty & Guthrie, 2000). É composto pelos conhecimentos tácitos dos funcionários sendo, então, difícil de ser codificado (Bontis, 1998). Edvinsson e Malone (1997) entendem o CH como as características pessoais, habilidades e educação dos membros da empresa. Bontis e Fitz-Enz (2002) consideram que este é o ativo mais importante, pois é ele o responsável por possibilitar a execução de processos organizacionais e dos outros capitais (Kianto et al., 2013; Ferenhof et al., 2015).

Capital estrutural (CE): são as estruturas organizacionais de conhecimento não humanas. É o conhecimento incorporado na estratégia organizacional, rotinas da empresa, bases de dados, redes de fornecimento, manuais, organogramas, distribuição de trabalho e tudo aquilo que aumenta o valor da organização, sendo maior que o valor material (Bontis, Chua Chong Keow & Richardson, 2000; Petty & Guthrie, 2000).

Capital relacional (CR): diz respeito às relações organizacionais com seus clientes, fornecedores e demais interessados (Roos, Edvinsson & Dragonetti, 2007). Bontis (1999) e Bontis et al. (2000) compreendem que este capital é o conhecimento presente nas relações que as organizações desenvolvem ao longo dos processos de negócios, não só com clientes e fornecedoras, mas também com o governo, concorrência e associações.

2.1 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Wiig (1997), observa que as organizações começaram a buscar possibilidades de registrar e gerenciar seus ativos intangíveis com o objetivo de desenvolver diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, intensificando o valor da gestão do conhecimento. Portanto a Gestão do Capital Intelectual (GCI) concentra-se na construção e gestão de ativos intangíveis a partir de perspectivas das estratégias de gestão da organização.

Sullivan (1998) caracteriza a GCI a partir do entendimento da criação e extração de valor do conhecimento dos ativos intelectuais da organização. O autor explica a primeira fase como a criação de valor, que se dá através da retenção do conhecimento de forma codificada, para que se torne parte da organização. Ele observa que a ênfase é na gestão do capital

humano. Algumas práticas de criação de valor podem ser caracterizadas como: formação dos colaboradores, investimento em educação, práticas de compartilhamento do conhecimento, inovações, prospecção de clientes, desenvolvimento de relacionamentos organizacionais e individuais (Stefano, Casarotto Filho, Freitas & Martinez, 2014).

Matos e Lopes (2008), observam que "a gestão estratégica do capital intelectual parece constituir o ativo mais valioso, residindo nele, normalmente, as fontes de vantagem competitiva" (p.233). Os autores apontam para a necessidade de organizações adotarem uma postura mais estratégica, pensando na GCI a médio e longo prazo, valorizando mais os ativos intelectuais na posse dos colaboradores, integrando-os nos processos de criação, manutenção e utilização do conhecimento.

Kianto et al., (2013) consideram que os principais indicadores de valor intangível são tipicamente vistos em termos de recursos humanos, estruturais e redes de relacionamento. Para eles, as atividades de GCI abrangem a formulação e implementação da estratégia utilizada para melhor alavancar esses recursos. Matos (2013) corrobora e observa que o CI se tornou um elemento-chave da economia do conhecimento e, portanto, sua gestão é um fator que influencia a vantagem competitiva das empresas.

Para Stefano et al. (2014) a GCI é uma abordagem fundamental para a gestão dos recursos e ativos intangíveis da organização. Portanto, a adoção de práticas de gestão é uma oportunidade para melhorar a posição no mercado. Urban e Joubert (2017) apontam que o CI é uma importante fonte de valor para a organização, e observam que os ativos do CI - capital humano, relacional e estrutural são fatores interdependentes que, dadas as suas relações, otimizam e alavancam os objetivos organizacionais.

O modelo teórico para análise da GCI será baseado nas dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões da abordagem conceitual do CI.

Constructo	Dimensões	Abordagem conceitual	Autores
Capital Intelectual	Capital Humano	Recursos que envolvem os colaboradores: formação dos colaboradores, investimento em educação, conhecimentos tácitos individuais, habilidades, experiência, criatividade e inovação dos colaboradores.	Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998); Sullivan (1998); Bontis (1998); Matos e Lopes (2008); Kianto et al. (2013); Cassol, Gonçalo e Ruas (2016).
	Capital Estrutural	Práticas de compartilhamento do conhecimento, base de dados, propriedade intelectual, cultura da organização, processos organizacionais e ferramentas que transformam o	Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998); Swart (2006); Matos e Lopes (2008); Kianto et al. (2013);

		conhecimento individual em ativos.	
	Capital Relacional	Relações externas, prospecção de clientes, desenvolvimento de relacionamentos organizacionais e individuais, associações e parcerias	Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998); Matos e Lopes (2008); Kianto, et al. (2013); Cassol, Gonçalo e Ruas (2016)

Fonte: elaborado pelos autores (2018) de acordo com autores citados.

A partir destas dimensões foi elaborado o roteiro de entrevista utilizado para coleta de dados, conforme apresentado na seção de método de pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Esta abordagem metodológica permite ao pesquisador compreender padrões e aspectos importantes para um determinado grupo, a partir da perspectiva do participante e não do autor (Merriam & Tisdell 2015).

A pesquisa exploratória ocorreu na etapa de delimitação da amostra, realizada com a coordenadora do setor responsável pelas verticais da ACATE, com objetivo de identificar as empresas potenciais para a realização da coleta de dados. A entrevista foi transcrita e analisada e, após isto, foram realizados os contatos com os gestores e ou diretores indicados.

A estratégia de investigação utilizada é caracterizada como estudo de casos múltiplo, sendo uma estratégia que envolve mais de um estudo realizado em organização do mesmo segmento (Eisenhardt & Graebner, 2007). Os autores indicam que, para maior consistência em estudos de múltiplos casos, um número mínimo de quatro organizações é indicado.

A unidade de análise é caracterizada por empresas de base tecnológica, associadas as verticais da ACATE, a qual atua há 31 anos em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia, do Estado de Santa Catarina. As Verticais de negócio da ACATE são grupos de empresas de um determinado segmento do setor tecnológico. A ACATE tem hoje 12 verticais, participam delas os sócios e/ou diretores das empresas, pois são eles que possuem a visão do futuro do setor e podem assim tomar decisões que possibilitem o fortalecimento do ecossistema de inovação e, conseqüentemente, das empresas. É caracterizado por um ambiente de muita troca de conhecimento.

Os procedimentos para coleta de dados foram definidos por entrevistas em profundidade e documentos. O roteiro da entrevista foi construído com questões semiabertas e específicas aos processos a serem investigados. O propósito da estratégia utilizada focou a

análise das práticas de gestão do capital intelectual, tendo em vista o capital humano, capital estrutural e capital relacional, conforme as dimensões de análise citadas no quadro 2.

As entrevistas foram realizadas com 11 gestores e ou diretores do nível estratégico das empresas. Para manter a integridade e credibilidade dos dados, as entrevistas ocorreram com dois pesquisadores (para que interpretações pudessem ser discutidas), foi gravada com autorização dos participantes e transcritas. Complementando os dados coletados por meio da entrevista, foi realizado uma busca e análise nos sites e blogs de cada empresa e nos documentos eletrônicos disponibilizados.

A análise dos dados foi balizada a partir da análise temática, que se constitui como um método analítico qualitativo de identificação, análise e relato de padrões (temas) encontrados dentro dos dados (Braun & Clarke, 2006). Para tanto, criou-se categorias de análise conforme os constructos que norteiam esta pesquisa. A análise das entrevistas ocorreu a partir da técnica de análise de conteúdo conforme recomendados por Bardin (2009).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise das entrevistas e conforme modelo teórico proposto, foi possível delimitar e classificar práticas de gestão do capital intelectual apontados pelos gestores pertencentes a amostra desta pesquisa.

Em relação a dimensão **capital humano**, identificou-se práticas como: capacitações, encontros para disseminação de conhecimento, incentivos para formação profissional e participação em eventos. Processos que potencializam o conhecimento das pessoas são fundamentais para o desenvolvimento do CH pois, segundo Vidotto, Ferenhof, Selig e Bastos (2017), o conhecimento é o elemento chave para o desenvolvimento deste capital. Becker (1994) aponta que os investimentos mais importantes para o CH são em educação e treinamento na organização. Percebeu-se, as organizações investem em treinamentos pontuais e capacitações para o desenvolvimento de habilidades específicas de seus funcionários.

Para Edvinsson e Malone (1998), um dos aspectos que caracteriza o capital humano é a habilidade e poder de inovação dos funcionários. Notou-se esta recorrência nas entrevistas, cujos conhecimentos dos funcionários proporcionam incrementos nos produtos, serviços e até processos internos, gerando inovações para suas empresas.

Quanto ao **capital estrutural**, todas as empresas demonstraram processos para esta gestão. Porém, em algumas empresas, os mecanismos ainda estão amadurecendo e em desenvolvimento. Já em outras organizações, é possível citar melhor entendimento para estas

práticas, devido ao desenvolvimento e entendimento por parte dos gestores quanto a gestão do conhecimento da organização, além do tempo de vida da empresa.

Como o conhecimento é o principal ativo de desenvolvimento do CI, criar estruturas que permitam seu uso e reuso é fundamental para o crescimento organizacional. Matos (2013) afirma que as ferramentas de registro do conhecimento criam memórias organizacionais, capazes de registrar o conhecimento tácito, tornando-o explícito. Desta forma, o conhecimento passa a ser patrimônio da empresa, sendo recriado e compartilhado. Nas empresas estudadas, é afirmado a importância destes registros. Algumas desenvolveram sistemas personalizados, enquanto outras usufruem de tecnologia disponível no mercado.

Além disto, a autora sugere que a capacidade da organização em reter pessoas habilitadas faz parte do CE. Assim, é definido sistemas de recompensa, motivação, processos de recrutamento e seleção, organização interna e tarefa desafiadoras, conforme foi observado.

Kianto et al. (2013) afirmam que os ativos de infraestrutura que formam o contexto em que as atividades da organização ocorrem, também estrutura o CE. As ações organizacionais voltadas à infraestrutura, que possibilitam o desenvolvimento do capital humano, constitui as ações de gestão do CE. A estrutura das empresas analisadas mostrou-se adequada para um ambiente que estimula a criatividade, o compartilhamento e a retenção dos funcionários.

Bontis (1998) aponta a cultura de compartilhamento e a tomada de decisão compartilhada como prática essencial para a gestão do CE. A partir dos relatos dos entrevistados, notou-se estruturas de decisões compartilhadas, permitindo a participação dos funcionários nas decisões, o que caracteriza a estrutura das organizações como horizontal.

Na dimensão **capital relacional**, baseado nas percepções dos diretores, observa-se uma forte gestão das relações das empresas com seus *stakeholders*, a ACATE e seus clientes. O que corrobora com a visão dos autores Bontis (1999), Bontis et al. (2000) e Roos, et al. (2001), que explicam que este capital trata do conhecimento presente nas relações desenvolvidas ao longo dos processos de negócios, com clientes, fornecedores, governo, concorrência e associações.

Percebe-se que o foco principal das empresas refere-se às relações com os clientes. Todos entrevistados afirmam que melhorias de processos e produtos ocorreram a partir de *feedback* recebido, bem como ações pontuais estão voltadas à manutenção e retenção da relação com os mesmos.

No quadro 3 são descritas as principais práticas de GCI adotadas pelas empresas. É importante destacar que estas práticas são delimitadas pelos autores, a partir do entendimento teórico da sessão 2.

Quadro 3: Práticas de Gestão do Capital intelectual

Empresas	Práticas De Gestão Do CI - Capital Humano – CH - Capital Estrutural – CE – Capital Relacional CR
<p>Empresa A1 Software e serviços para o setor elétrico. Tempo de atuação: 12 anos. 58 funcionários.</p>	<p>CH – Incentiva a participação dos colaboradores em eventos de capacitação; proporciona capacitações internas e incentiva financeiramente capacitações; possui programa de desenvolvimento de liderança e equipes; retenção de colaboradores, promove o recrutamento interno; promove reuniões e ações de compartilhamento de conhecimentos; possui certificação <i>Great Place To Work</i> (GPTW); CE – Disponibiliza ferramenta online para troca de conhecimento; criação de um ambiente informal, estimulando atividades lúdicas e compartilhamento; gestão pelos colaboradores do repositório de conhecimento; decisões participativas; cultura organizacional que estimula as relações pessoais com os colaboradores; utiliza das tecnologias para gerar inovações para o mercado. CR - Forte relação com (ACATE) na vertical Energia; fortes relações com clientes: criam eventos para eles, em parceria com empresas pares; participação em feiras e eventos internacionais para acompanhar tendências e gerir seus serviços.</p>
<p>Empresa B2 Software de gestão comercial Tempo de atuação: 16 anos. 36 funcionários.</p>	<p>CH – Incentivos financeiros para capacitação dos colaboradores e participação em eventos correlatos a área; ações para retenção dos colaboradores, como práticas de melhoria do clima organizacional; promove ambiente de inovação e colaboração, que incentiva e desenvolve a criatividade; possui certificação <i>Great Place To Work</i> (GPTW); CE – Cultura organizacional horizontal descentralizada; disponibiliza ferramenta online para compartilhar conhecimento entre os colaboradores; utiliza tecnologia para registrar a informação e compartilhar; desenvolvimento do setor R&D; práticas informais de compartilhamento de conhecimento. CR - Relações com os clientes que proporcionam inovações de processos em seus serviços; a empresa compartilha conteúdo semanal para os clientes, por meio de blog, com objetivo de aumentar o conhecimento sobre seus serviços, a fim de fidelizar e conquistar novos clientes.</p>
<p>Empresa C3 Software de Trade Marketing Tempo de atuação: 9 anos. 140 funcionários.</p>	<p>CH – Possui equipe para treinamento e capacitação interna dos colaboradores; promove reuniões e ações de compartilhamento de conhecimentos; incentiva a participação em eventos de diversas áreas; incentivos financeiros para capacitação dos colaboradores; desenvolve ações específicas para retenção dos funcionários; práticas de monitoramento do clima organizacional. CE - Cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos com colaboradores e clientes; disponibiliza material e conteúdo com informações relevantes na central de ajuda; cultura da organização baseada no processo de tomada de decisão ágil e descentralizada; promove iniciativas para criar um repositório de conhecimento; possui ambiente colaborativo e incentiva o compartilhamento de conhecimento informal. CR - Forte relação com <i>stakeholders</i> e clientes - a empresa promove um grande evento de trade marketing anual; relação com universidades para pesquisas; consultoria e capacitação para o cliente, personalizando os serviços ofertados de acordo com a necessidade do mesmo; desenvolve <i>meetups</i> com outras empresas; clube Trade - portal de conteúdo de trade marketing para o cliente.</p>
<p>Empresa D4 Software de treinamento e-learning. Tempo de atuação: 13 anos. 18 funcionários.</p>	<p>CH – Proporciona capacitações internas e incentiva financeiramente capacitações dos colaboradores; proporciona treinamento com <i>coaching</i> para colaboradores; estimula o compartilhamento de conhecimento na equipe; promove reuniões constantes de metas, ajustes e <i>feedback</i> com toda a equipe; possui reuniões setoriais para compartilhar conhecimento; levantamento de competências para desenvolvimentos dos colaboradores. CE – Cultura da transparência, para público interno e externo; <i>onboarding</i> com pessoas novas acompanhadas pela liderança; decisões participativas. CR - Forte relação e fidelização de clientes; proposta de melhorias em novos projetos e desenvolvimento de produtos a partir de <i>feedback</i> de clientes; utiliza os recursos promovidos pela ACATE para desenvolvimento de conhecimento, cursos e palestras para capacitação dos colaboradores e clientes; possui ferramenta <i>Used Experience</i> para identificar necessidades de melhorias na ferramenta do cliente; ferramenta de compartilhamento de informações com os clientes.</p>

<p>Empresa E5 Tecnología para servicio de suplementos (para academias). Tempo de atuação: 2 anos. 10 funcionários.</p>	<p>CH - Busca constante de conhecimento através de livros e web; capacitações independentes; funcionários com forte iniciativa para compartilhar conhecimentos; reuniões frequentes de revisão e análise das atividades para compartilhar conhecimento. CE – <i>Board</i> e glossário da empresa para compartilhar informação com novo colaborador; estrutura organizacional horizontal, com decisões compartilhadas; utilização de sistemas para registro de conhecimentos internos. CR – Aproveita da participação na ACATE como oportunidade de cursos e consultoria; trocas de conhecimento entre colaboradores e representante nos processos técnicos; busca de <i>experts</i> da área para trocar experiências – compartilhamento de conhecimento; contato próximo e disponível às necessidades dos clientes; desenvolvimento de parcerias com <i>stakeholders</i>, fornecedores e clientes para desenvolver projetos.</p>
<p>Empresa F6 Análise de dados, inteligência artificial. Tempo de atuação: 7 anos. 12 funcionários.</p>	<p>CH – Considera as competências individuais para tomada de decisão e trabalho em rede; incentiva a participação em cursos, palestras e capacitações; Sugere que possui colaboradores autodidatas; nível de escolaridade dos funcionários alto e alto nível de conhecimentos; a criação dos processos e ferramentas da empresa é toda feita e desenvolvida com os conhecimentos internos; empresa considera-se como um <i>living-learnig organization</i>; reuniões estratégicas para compartilhamento do conhecimento, com participação ativa de todos. CE - Registro da marca após forte estudo do mercado e da estratégia de negócio; monitoramento dos artefatos de conhecimento ao longo dos processos; cultura e tomada de decisões compartilhadas; organograma flexível; possui ferramentas de gestão do conhecimento para a institucionalização de documentos, na qual é editável por todos; criação de Wikipédia interna, para disseminação do conhecimento e integração de novos colaboradores. CR - Forte relação com cliente através de capacitação dos mesmos, para aumentar a qualidade do processo de compra/venda do serviço, para a retenção, fidelização e conquista dos mesmos. Fornece consultoria para seus clientes; participação de eventos para troca de informações, ferramentas e conhecimento de mercado; fortalecimento da relação com os clientes através do encaminhamento de currículos potenciais, e pessoas fortemente capacitadas; forte relação com a ACATE.</p>
<p>Empresa G7 <i>Softwares</i> de <i>games</i>, animação e realidade virtual. Tempo de atuação: 3 anos. 7 funcionários</p>	<p>CH - Incentivos financeiros para capacitação dos colaboradores; possibilita trabalho remoto para os colaboradores como forma de retenção; apoio aos projetos pessoais, desenvolvendo-os dentro e fora da empresa; palestras com <i>experts</i> da área para troca de conhecimento; compartilhamento de informações entre áreas para tomada de decisão; profissionais criativos e com muita iniciativa. CE - Metodologia de tomada de decisão ágil e alcance de metas a curto prazo; criação de repositório de perguntas e respostas alimentado pelos funcionários; desenvolvimento de cultura de confiança; organograma horizontal; tomada de decisão participativa; repositório de conhecimento. CR - Registro formal do conhecimento de <i>stakeholders</i>; forte relação com <i>stakeholders</i>, fornecedores, e clientes; criação de rede com empresas afins; apoio, desenvolvimento e educação dos clientes na compra dos serviços.</p>
<p>Empresa H8 Análise de dados para empresa seguradora. Tempo de atuação: 2 anos. 4 funcionários</p>	<p>CH - Desenvolvimento de liderança nos sócios e colaboradores através de <i>coaching</i>; nível de escolaridade dos funcionários e sócios alto; a empresa possui estratégias de retenção; oferece aos colaboradores participação no percentual da empresa; gestão para desenvolvimento de criatividade e habilidade, a partir do desenvolvimento de inovações; participa de eventos, palestras e cursos para buscar novos conhecimentos para organização. CE - Tomada de decisões compartilhadas; a estrutura da organização fomenta a criatividade e inovação nos colaboradores; base de dados para compartilhar informações com acesso a todos os funcionários; ferramenta <i>Slack</i> para comunicação interna; metodologia ágil para reuniões OKR. CR - Forte relação com <i>stakeholders</i> por meio de alianças estratégicas com fornecedores, parcerias e investimentos; forte relação com a associação Catarinense de Tecnologia, na vertical Fintec e com a Confederação Nacional de Seguros – CNSeg.</p>

<p>Empresa I9 <i>OKR- software</i> para gestión. Tempo de atuação: 3 anos. 16 funcionários.</p>	<p>CH - Treinamentos técnicos; melhoria no processo a partir do desenvolvimento individual; gestão por competências; reuniões semanais para alinhamento de performance. CE - Pilares de trabalho são: <i>lean</i>, autonomia, propósito e maestria; sistema que opera como um banco de dados, notícia e ideias do mercado; processo colaborativo de decisões; organograma horizontal; registro formal de conhecimentos em <i>software</i>. CR – Forte relação com ACATE através de relacionamento e trocas constantes com outras empresas; melhorias desenvolvidas a partir do retorno dos clientes; possui relação com os <i>stakeholders</i> de uma incubadora de universidade.</p>
<p>Empresa J10 <i>Software</i> para poder judiciário, público e construção civil. Tempo de atuação: 24 anos. 1500 funcionários.</p>	<p>CH - Ações para promover o bem-estar dos colaboradores; investe em qualificação dos colaboradores e busca atualização constante sobre temas diversos; incentivos financeiros para capacitação dos colaboradores; <i>TechTalk</i> – encontros periódicos de disseminação de conhecimento e o <i>Colabore</i>, uma ferramenta wiki de gestão de conhecimento na intranet; reuniões estratégicas com grande compartilhamento de conhecimento. CE - Cultura organizacional baseada na inovação; estrutura organizacional baseada em valores de compartilhamento de conhecimento; ambiente colaborativo de compartilhamento de conhecimento formal e informal; utiliza software e metodologia de gestão ágil (SCRUM e OKRs); implantação da cultura <i>Lean Startup</i> e utilização de metodologias como Canvas e kanban para processos de melhoria contínua do desenvolvimento de produtos/serviços; desenvolve ações como treinamentos e programas de carreira para reter o capital humano CR - Forte relação com os clientes na busca de melhorar o software e os processos oferecidos por meio dos serviços; realiza eventos para clientes com o objetivo de disseminar e compartilhar conhecimento; forte relação com ACATE e forte relação com <i>stakeholders</i>, fornecedores e universidades.</p>
<p>Empresa L11 Plataforma tecnológica de gestão da produção de suínos. Tempo de atuação: 16 anos. 50 funcionários.</p>	<p>CH - Investimento em capacitação dos colaboradores com curso de línguas e capacitação interna; incentivo para desenvolvimento de novas ideias e criatividade por meio de atividades em equipe; reuniões estratégicas para organização das atividades, com participação ativa de todos. CE - Ferramenta de software para compartilhar dados sobre o setor de atuação; cultura organizacional baseada na inovação; ferramenta de <i>backlog</i> de ideias; Cultura organizacional colaborativa - discussão de propostas de diretrizes com toda equipe de trabalho; plataforma de gestão do conhecimento, chamada <i>Confluence</i>; metodologia de tomada de decisão ágil <i>Lean Office</i>, Kanban; funil de evolução dentro do processo de inovação; CR - Forte relação com clientes através do desenvolvimento de parcerias, com o objetivo de desenvolver soluções e melhorias; promove campeonato com clientes e <i>stakeholder</i> sobre melhores produtores na suinocultura e o Oscar da suinocultura brasileira; forte relação com <i>Stakeholders</i>, fornecedores e universidades; criação e disponibilização de um modelo de gestão a partir de uma aceleradora de produtividade para capacitar os clientes; forte relação e participação na direção da Associação Catarinense de Tecnologia - ACATE;</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) a partir das análises de dados.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar práticas adotadas na gestão do capital intelectual em empresas de base tecnológicas. Para isto, realizou-se onze entrevistas com os gestores de empresas, a fim de analisar as ações voltadas ao capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Foi possível constatar que todas as organizações possuem práticas de GCI. As empresas apresentam duas características em comum: são empresas de base tecnológica e todas participam da mesma associação que. Esta, possui diversas estratégias de desenvolvimento do capital intelectual de suas associadas. Por estas características, percebe-se que muitas ações e formas de gestão do capital intelectual são corroboradas entre elas. Características do setor também apontam para estratégias comum, que levam ao aprimoramento do CI. Exemplos disto: forte compartilhamento de conhecimento, incentivos e promoção de capacitações, estratégias de retenção do conhecimento, forte relacionamento com clientes, *stakeholders* e universidades.

Algumas diferenças também foram percebidas. O tempo que a organização está atuando no mercado e a experiência da alta gestão pode influenciar na maturidade da organização quanto a GCI. Quanto mais tempo de empresa ou quanto maior a experiência do gestor, mais maduro e mais processos de gestão do CI na organização foram identificados.

Apesar disto, as empresas nascentes, ou àquelas que a alta gestão não possui tanta experiência de mercado, apesar de possuir práticas de GCI, ainda não possui processos institucionalizados. Estes estão em estágio inicial, em fase de avaliação, desenvolvidos ou criados pela própria organização. Porém é importante destacar que todas as empresas entendem e buscam formas de gerir seu conhecimento.

No que tange a gestão do capital humano, percebeu-se que muitas ações são pontuais. Como as equipes são enxutas, notou-se que o desenvolvimento é sob demanda e a necessidade para tal é compartilhada entre a gestão e o colaborador. Ainda, as empresas estudadas não apontaram forte necessidade de desenvolvimento humano. De modo geral, explícita ou implicitamente, os gestores indicaram que o nível intelectual e de escolaridade dos seus colaboradores é alto, o que não demanda ações rotineiras de treinamento e desenvolvimento. Também, indicou-se que se trata de um público autodidata. Assim, muito do desenvolvimento das pessoas parte de ações e atitudes tomadas individualmente, sem profunda interferência da empresa. Ademais, é importante ressaltar que todas as empresas mencionam como prática o incentivo financeiro para capacitação de seus colaboradores.

Um aspecto fortemente evidenciado diz respeito ao capital relacional. Todos os entrevistados mencionam sobre importância e influência da ACATE no desenvolvimento da organização. Por se tratar de uma associação com muitas ações voltadas ao desenvolvimento de suas organizações, houve influência positiva no capital intelectual. Ainda que a associação promova ações e atividades que influenciam nestes aspectos, parte do interesse das empresas em aproveitar este espaço para desenvolvimento estratégico das mesmas, bem como formação do conhecimento.

Por se tratar de empresas de serviços, participantes de uma associação e de base tecnológica, a GCI foi fortemente evidenciada e também influenciada por todas estas ações. Isto, pois, muitas das inovações, do conhecimento e da própria vantagem competitiva surge do contato e do relacionamento constante no ecossistema inserido.

Por fim, notou-se que cada empresa possui percepções similares e outras bem diferentes sob os aspectos de capital intelectual. Por se tratar de empresas intensivas em conhecimento, é claro o investimento e a percepção da importância que o conhecimento e as pessoas têm para estas organizações. Entretanto, crenças individuais dos diretores/fundadores influenciam diretamente na cultura da empresa (por se tratar de micro e pequenas empresas), e nos investimentos feitos no capital intelectual. Cabe salientar que estas preposições são características do tipo de empresa estudada e também das características da associação na qual elas pertencem.

Com relação as limitações do estudo, é importante destacar que todos os apontamentos feitos nesta sessão advêm da percepção subjetiva dos pesquisadores, alicerçada em colocações pessoais dos entrevistados. Assim, não se pode fazer generalizações a partir deste estudo, pois se trata de casos específicos, sustentados por análises subjetivas, mesmo que ancoradas na literatura.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se aplicar esta pesquisa em outros setores, com objetivo de aumentar o escopo de análise, e compreender se os resultados são similares. Ainda, sugere-se estudar outros tipos de empresa e compreender de que forma acontece a gestão do capital intelectual. Também, faz-se interessante aprofundar os estudos apontadas nesta sessão.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro na participação do evento.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, 70.
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition)* (pp. 15-28). The university of Chicago press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433-463.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.
- Bueno, E., Arrien, M., & Rodríguez, O. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. *Documentos intellectus*, 5, 1-175.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cassol, A., Gonçalves, C. R., & Ruas, R. L. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(4), 1-25.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., Zaniboni Bialecki, M., & Selig, P. M. (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58-100.
- Gonzalez, R. K., Girardi, S. & Segatto, A. P. (2009). Processo de criação de empresas de base tecnológica – o caso de uma indústria de automação paranaense. *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI*.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112-122.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management decision*, 45(9), 1510-1524.

- Matos, F., & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*, 233-245.
- Matos, F. (2013). Intellectual Capital Management: From Theoretical Model to a Practice Model. In *edi: Lidia Garcia, Arturo Rodrigues-Castellanos and Jon Barrutia-Guenaga) Proceeding of The 5th European Conference on Intellectual Capital, University of The Basque Country* (pp. 266-278).
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-176.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long range planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
- Stewart, T. A. (1997). *Capital Intelectual: a nova riqueza das organizações*. Doubleday, New York.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (v. 2). Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K. E. (2001). *Methods for measuring intangible assets*. Disponível em: <http://www.sveiby.com/article/Methods-for-Measuring-Intangible-Assets>. Acesso em 17 nov. 2017
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual capital*, 7(2), 136-159.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. D. C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.
- Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*. John Wiley & Sons. New York: John Wiley & Sons.
- Urban, B., & Joubert, G. C. D. S. (2017). Multidimensional and comparative study on intellectual capital and organisational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 84-99.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329.