

# CONHECIMENTO UM ATIVO IMATERIAL

---

**WERNO HERCKERT**

Membro da Academia Brasileira de Ciências Contábeis  
Membro da Associação Científica Internacional Neopatrimonialista

Julho de 2002

## **INTRODUÇÃO**

O valor do conhecer sempre teve sua expressão no tempo. O homem desde os primórdios da civilização, em etapas evolutivas como a era do pastoreio, da agricultura, da indústria sempre utilizou a mente, mas, hoje se encontra mais evoluído com o emprego da intelectualidade, ou seja, de um refinado uso da inteligência, apoiado em múltiplos conhecimentos.

Não é demasiadamente rigoroso afirmar que se o saber sempre valeu hoje valha talvez mais, a ponto de poder ser negociado como se algo material fosse.

O mundo globalizado atual se caracteriza por um progresso vertiginoso nas novas tecnologias da informação e das telecomunicações.

A contabilidade, ciência do patrimônio da célula social, vem acompanhando a evolução, com seriedade e responsabilidade acompanhando esta era onde o saber é instrumento da própria sobrevivência.

Mais até que o capital físico a força que o move, acionada pelo homem, é digna de expressão, como valor não só mensurável, mas, especialmente utilizável para a obtenção dos fins propostos pelas células sociais.

Quem se aprofunda na doutrina Neopatrimonialista pode avaliar, na metodologia proposta pelo cientista brasileiro Lopes de Sá, o quanto de holístico e humano se pode encontrar no campo da Contabilidade.

## ***CAPITAL FÍSICO***

O Demonstrativo tradicional denominado “Balanço Patrimonial” espelha o capital da célula social sem, todavia, revelar a força imaterial do intelecto, como agente transformador da riqueza.

Não se cogitou ainda com seriedade necessária de evidenciar o ativo intangível da intelectualidade como também a de outros intangíveis.

O que existe evidenciado é o que a lei permite, não o que de realidade deveras existe.

O capital nominal é apenas um valor atribuído para efeito de lei, para expressões físicas, mas, oculta a grande potência agregada, intangível.

A preocupação é a de posse e não a de função como bem escreve o mestre Lopes de Sá em seus muitos trabalhos.

A escrita contábil tradicional está limitada às normas legais e institucionais e a muito deixou de expressar a realidade do patrimônio da célula social.

Sequer a velocidade com que as transformações ocorrem o balanço pode as exprimir, a menos que se utilize de recursos especiais sobre as “potencialidades” (estas tão esquecidas do sistema legal).

Essa a razão pela qual a empresa, ao negociar seu patrimônio, se o fizer pelo que consta no Balanço Patrimonial, fugirá à realidade. Não é sem muitas razões que em caso de venda, cisão e incorporação sempre são feitas as reavaliações.

Há um balanço contábil para fins legais e um balanço comercial para fins de transação.

Os valores imateriais, muitas vezes, podem superar o capital físico registrado.

A crescente discrepância entre o valor de mercado e o valor nos livros é largamente atribuída pelos estudiosos a fatores diversos dentro os quais se destaca o capital intelectual.

Há uma crescente crítica à contabilidade tradicional onde só se menciona o capital físico e não consta o patrimônio imaterial.

Há casos de empresas que operam em Internet como Yahoo, Excite, Netscape, Cybercash, Amazon, Geocities e outras, com balanços que apresentam perdas, mas cujos ativos intangíveis (estes representados por marcas, o conhecer de seus objetivos, o valor de seus empregados, o desenvolvimento de alguns sistemas de informações ou canais de distribuição eficientes) lhes dão uma valorização impressionante.

Não é o fato da empresa dar lucro o que leva a valorização de um serviço do qual se tem a metodologia, como ocorre nos sistemas informatizados, como os “on line”.

Os referidos sistemas são os de integração de computadores comuns, ligados a uma rede e que até recebem visitas diárias de pessoas que também possuem computadores. Não há, no caso nessa metodologia, um valor físico, mas, de um inteligente processo. Esses serviços vivem da esperança de que no dia seguinte voltarão a ser visitados por milhares ou milhões de pessoas. Neste momento tais abstrações valem dinheiro. (Ver pg. 4, Conhecimento uma força intelectual de minha autoria).

Segundo Leal (pg. 2, 2000) o valor de uma empresa no mercado está representado pelo valor de suas ações. Quando o preço é maior que o registrado nos livros, se menciona que o excedente o potencial de produtividade da empresa, representa um ativo:

- invisível
- não contabilizado
- intangível

Existem os ativos intangíveis que tem sua origem no conhecimento, habilidades e valores do pessoal. Estes ativos geram valor econômico para a organização.

Segundo Leal (pg. 2, 2000) o conhecimento é uma mescla de experiências, valores, informação e habilidades que constituem um contexto para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Origina-se da aplicação mental de seres humanos. Dentro da organização, não está só registrado em documentos, também em formas, práticas, processos e normas de trabalho.

- O conhecimento se origina e reside nas pessoas.
- O compartilhar o conhecimento requer um compromisso.
- A tecnologia permite novos comportamentos do conhecimento.
- O compartilhar o conhecimento deve ser motivado e recompensado.
- O respaldo e os recursos da administração são essenciais.
- Medidas quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa de um projeto sobre conhecimento.
- O conhecimento é criativo e é encaminhado a produzir o inesperado.

No momento não há, ainda, em Contabilidade, uma adequada classificação e mensuração dos ativos intangíveis e nem do conhecimento.

Em meu modo de entender falta muita doutrina a respeito, ou seja uma especulação científica competente para oferecer normas de trabalho.

A norma sem a ciência é sempre subjetiva e incompetente.

Existem esforços, todavia, desenvolvidos no sentido de se realizar a classificação e mensuração dos imateriais e do conhecimento. Apesar desta preocupação ainda o sucesso de muitas empresas senão a maioria é medida pelo capital físico e os que se atrevem a mensurar o intelectual nem sempre o tem feito com bases confiáveis.

A tendência futura indica que o ativo intelectual será mais valorizado que o ativo físico e sua administração será um fator crítico para o êxito da célula social.

Há, ainda, poucas organizações que estão registrando em seus informes anuais (Demonstrativos Contábeis) um demonstrativo complementar sobre os ativos intangíveis.

Entre estas poucas companhias podemos citar algumas que valorizam e apresentam informações sobre os ativos intangíveis: Xerox, Skandia, Dow Chemical, Canadian Imperial Bank of Commerce etc.

Empresa sueca Skandia (pioneira no desenvolvimento de ferramenta de medição dos ativos intangíveis, sendo uma organização internacional que trabalha com seguros e serviços financeiros no interior nórdico e em outros países do mundo) é o caso que me pareceu o mais difundido destas companhias referidas.

## ***A RIQUEZA IMATERIAL DA INTELLECTUALIDADE***

Um dos fatores, hoje, não registrado nos demonstrativos contábeis e que se está valorizando é o conhecimento. É o saber individual ou coletivo que produz valor.

O ativo individual se refere a experiência, educação, conhecimentos, habilidades, capacitação, incorporação de novas tecnologias, valores e atitudes do trabalhador.

Quanto ao coletivo é a soma de todas qualidades e competências dos empregados e da direção.

Os ativos de estrutura interna se referem aos métodos e procedimentos de trabalho, ao software, a base de dados, a pesquisa e desenvolvimento, aos sistemas de direção e gestão e a cultura da organização.

Quanto maior for a capacidade cultural coletiva maior a probabilidade de prosperidade da riqueza da célula social.

Para se conseguir a prosperidade e a economicidade da empresa é necessário que haja um foco. Isto quer dizer uma idéia clara, um objetivo onde todos estejam empenhados para alcança-lo.

Com união, conhecimento e responsabilidade há condições de alcançar o foco desejado. O conhecimento é uma força que leva a estrutura patrimonial para frente.

Os estudiosos estão preocupados com o conhecimento como fator de força e prosperidade da célula social e da comunidade.

Se a célula social for próspera a comunidade também será próspera (este o axioma de cúpula da Teoria Geral do Conhecimento Contábil, do Prof. Antônio Lopes de Sá). Pela interação existente entre ambas, entretanto, é o que dita a influência recíproca.

Esta prosperidade do patrimônio da célula social é possível por modelos contábeis que apontam para a eficácia. O profissional capaz de elaborar estes modelos é o contador. O contador é uma peça chave para o desenvolvimento da organização e assim do entorno. Ele tem uma função social. Sua função social principal é levar o capital da célula social a prosperidade e isto ele faz como aplicação do conhecimento científico para a eficácia do patrimônio e havendo eficácia patrimonial há prosperidade da empresa.

Em 1999 a publicação da ONU afirmou, categoricamente que o profissional da contabilidade, é imprescindível ao desenvolvimento econômico, social e até político de qualquer nação e que isto exige uma formação cultural vigorosa e uma assistência especial a eles, quer por parte dos governos, quer das instituições de classe. (Ver Os contadores na visão das Nações Unidas, Prof. Lopes de Sá).

Apesar de alguns esforços por parte do governo e das instituições ainda há falta de cursos de mestrado e doutorado em contabilidade acessíveis a maioria das pessoas que desejam seguir seus estudos e assim poder contribuir com a cultura contábil. Perdem-se inúmeros valores por falta de oportunidade no campo universitário e na pesquisa científica no Brasil.

Os referidos cursos, por algum tempo, foram até uma espécie de monopólio em algumas instituições, prejudicando, sensivelmente a pesquisa.

Um campo de investigação como o dos fatores da inteligência sobre a movimentação das riquezas mereceria maior amplitude, aquela que deveras não ocorreu.

O valor da célula social está no pessoal e na direção. São estes que movimentam toda uma estrutura patrimonial. São estes que agregam valor ao patrimônio.

E diz Marti (pg. 4, 2002) O pessoal e a direção são o centro da organização, a inteligência e a alma da companhia. Consiste na competência e capacidade dos empregados, o compromisso da companhia para ajudar a manter estas habilidades permanentemente afinadas a atualizadas, utilizando-se para isto for necessário a colaboração de expertos externos. Finalmente é a combinação de experiências e inovação destes empregados e as estratégias da empresa para trocar ou manter esta combinação.

Sabemos que o patrimônio não se move por si mesmo e não pode produzir a utilidade se não for acionado (esses são axiomas de fundamento na doutrina científica do neopatrimonialismo).

Sem a riqueza o homem não consegue satisfazer a necessidade da célula social.

Para que haja empresa é necessário o conjunto do homem e a riqueza.

Sobre estas realidades o Prof. Lopes de Sá criou algumas proposições:

1. “A função patrimonial que resulta na transformação é efeito de influências dos entornos da riqueza;
2. Comportamento das influências dos entornos sobre a eficácia patrimonial é variável de acordo com as relações dimensionais de causa, efeito, qualidade, quantidade, tempo e espaço;
3. Quando a influência endógena é competente para reduzir ou anular quaisquer exógenas que possam perturbar a eficácia, constitui-se em uma relação ambiental especial.;
4. Se a causa é a da qualidade do intelecto humano na célula social, se ela é a predominante na ação endógena ambiental, de modo a reduzir ou anular

quaisquer influências ambientais exógenas que possam perturbar a eficácia, constitui-se uma causa motora de função ambiental especial intelectual;

5. Quando o patrimônio enseja a captação de forças intelectuais e quando estas se traduzem em aumento da eficácia absoluta da célula social à estas se pode atribuir parte do benefício.
6. A quantificação dos efeitos dos benefícios da função patrimonial ambiental especial intelectual, sobre a eficácia da célula social, depende da quantificação de uma correlação entre a prosperidade e a qualificação participativa de elemento humano na célula social, através dos efeitos efetivos de sua ação.”

A influência endógena intelectual poderá levar o patrimônio ter eficácia ou ineficácia. Terá tendência para eficácia se houver aprimoramento do conhecimento e ineficácia se não houver.

Por isto é importante o estudo do conhecimento como agente de transformação.

## ***O CONHECIMENTO COMO AGENTE DE MOVIMENTO***

Sabemos que o meio patrimonial por si só não se move. É necessária influência ambiental endógena ou exógena para que o mesmo se transforme.

O conhecimento é um agente que pode causar movimento no meio patrimonial. É como uma força que pressiona um corpo para frente. Dependendo da força este corpo pode se movimentar com lentidão como velozmente. Assim na contabilidade a pressão exercida pelo conhecimento sobre o meio patrimonial faz com que este se transforme com lentidão ou rapidamente dependendo da força do conhecimento. Numa empresa A onde há pouco conhecimento e interesse na inovação a tendência é do meio patrimonial se movimentar com lentidão e a tendência para a ineficácia será maior do que numa célula social B onde a direção e pessoal primam por adquirir conhecimento inovando assim as formas de agir da direção e do pessoal. Onde há o interesse pelo conhecimento há também uma maior probabilidade de acerto nas



decisões de gestão patrimonial criando-se assim um clima de eficácia e de prosperidade patrimonial.

O importante é que haja movimento do meio patrimonial com eficácia. Esta ocorre sempre que há satisfação da necessidade. A necessidade nasce na mente da pessoa. O gerente de uma loja observa a falta de camisas no estoque. Cria-se a necessidade de comprar camisas para repor o estoque. A compra das camisas satisfaz-se a necessidade, promovendo a eficácia através do fenômeno patrimonial.

Um padeiro necessita de farinha para fazer pães. Compra a farinha satisfaz-se a necessidade, houve eficácia e fenômeno patrimonial.

Inúmeros, pois, são os fenômenos patrimoniais ocorridos a cada instante na célula social.

Esta variação patrimonial constante é causada por influência ambiental. No caso referido é uma influência ambiental endógena pois ela advém do pessoal ou da direção. Estes são os que possuem o conhecimento e que também move a riqueza da célula social criando resultados.

Sabemos que a intelectualidade gera valor. Esta produção de valor, pelo conhecimento, é o que interessa aos estudiosos. Estes reconhecem o valor intelectual que age sobre o capital.

Sobre isto diz o Prof. Lopes de Sá: “Sabemos todos, que um mesmo valor de capital, em um mesmo ramo de negócios, em uma mesma localidade e em um mesmo tempo pode produzir diferentes resultados se acionado por “Inteligências e Culturas” diferentes.

Não permitir o reconhecimento desta ação distinta é alhear-se à realidade das coisas”.

O conhecimento é um fator crucial na produção e também é o elemento chave na geração de valor nas companhias. É o motor das empresas.

Apesar do conhecimento ser tão importante e fundamental para a vida da célula social o que se vê ainda é falta de conhecimento do pessoal e da direção na era que se denomina do conhecimento.

A direção e o pessoal precisam adaptar-se a uma nova realidade. A modernidade, a informática, a globalização da economia e a busca da qualidade total e do conhecimento são fatores fundamentais.

Sem uma reorganização em nossa forma de administrar não vamos sair da sub-condição que nos coloca em país de 3<sup>o</sup> mundo. O investimento em educação, treinamento e tecnologia é que nos levará a um país desenvolvido e de 1<sup>o</sup> mundo. (Veja Repensar a pequena empresa, pg. 2)

Ainda há falta de conhecimento e prosperidade das células sociais causando assim tantos problemas sociais como a miséria de muitas pessoas, má distribuição da renda, violência, desemprego etc.

O que se quer é a prosperidade patrimonial da célula social para que todos possam viver dignamente.

Há um trabalho incansável por parte dos cientistas neopatrimonialistas para atingir este foco de prosperidade patrimonial em benefício do ser humano. O neopatrimonialismo vem apontando ao Brasil e ao mundo o caminho da prosperidade patrimonial da célula social.

Neste esforço surgiu por parte de alguns estudiosos estudos relativos ao chamado capital intelectual.

## ***CAPITAL INTELECTUAL***

É conjunto do fator humano, do capital cliente e o capital organizacional.

Há uma maior preocupação dos estudiosos com o capital intelectual. Este fenômeno não é novo mas só de uns tempos para cá que os cientistas começaram a preocupar-se mais como fator de desenvolvimento econômico da organização.

Sobre o capital intelectual alerta do Prof. Lopes de Sá: “O conceito de “Capital Intelectual” que se tem difundido parece pecar pela inadequação de expressão uma vez que me parece paradoxal ligar-se o que por natureza é inerte e objeto de sofrer ação (o Capital) com o que por natureza é imaterial e agente de movimento (o Intelectual), mesclando-se fatores que de fato convivem nas células sociais podem mas que possuem natureza diferentes.”

Prossegue Lopes de Sá: “O valor intelectual pode produzir patrimônio, assim como o patrimônio pode produzir a captação de valor intelectual, neste sistema de interação onde reside uma importante área de estudos, mas, são coisas distintas. Quando o patrimônio enseja a captação de forças intelectuais e quando estas se traduzem em aumento da eficácia absoluta da célula social, à esta pode-se atribuir parte do benefício.”

“O que na realidade existe, é uma influência intelectual sobre o capital, não me parecendo adequado, pois, o uso da expressão “capital intelectual” como um conceito científico ou mesmo até empírico.”

E ensina: “Há uma zona intermediária, todavia, entre o homem em si e a riqueza e que é aquela onde se processam as agregações do valor humano ao valor patrimonial e é nesta que se situam os estudos da que se pretende denominar de Contabilidade Intelectual ou Contabilidade do Conhecimento.”

E “cada vez mais aceleradamente os interesses ambientais passam a ser o objeto de estudo da ciência da Contabilidade e neles se inserem os fatores humanos, como inequívocas forças agentes, transformadoras e agregáveis.”

E ainda diz: “A era atual exige a CAPITALIZAÇÃO DE INTELLECTOS (no sentido de investimentos maiores em qualidade da inteligência agente sobre os capitais) na busca da eficácia comum dos mais importantes valores das células sociais e de aumento do valor efetivo da própria riqueza.”

E Skyrme (pg. 1, 2000) diz que primeiro, é necessário classificar quais são os diferentes componentes que constitui o capital intelectual. Uma gradual classificação popular divide os bens intelectuais em três categorias:

1. Capital Humano – corresponde a intelectualidade individual: conhecimento, competência, experiência etc.
2. Capital estrutural – este que é levado depois pelos empregados quando vão para casa a noite: processos, sistema de informação, dados bases etc.
3. Capital cliente - relacionamento com os clientes, marcas, marca registrada etc.

Segundo Leal (pg. 3, 2000) O capital intelectual é um conceito que engloba o processo final da administração do conhecimento, se propõe um modelo que tem a numeração por categorias: o fator humano, que são as habilidades individuais aplicadas a produzir soluções; o cliente, que se forma pela qualidade dos mesmos e seu tipo de relação, qualidade dos serviços; e capital organizacional, tal como a cultura, normas e procedimentos. O modelo sugere que balanceando estes três componentes que geram capital intelectual chega-se a chave para produzir valor e desenvolvimento.

E Pulic (pg. 8, 2001) diz que estamos numa nova época. Depois de um longo tempo de dominação de fatores clássicos de produção, terra, trabalho e capital, muitos cientistas descrevem um fenômeno, não realmente novo, mas não discutido ativamente até agora, o capital intelectual.

Também, Seifert (pg. 8, 2001) diz que o futuro crescimento será baseado sobre o conhecimento. Conhecimento será o fator de produção do futuro.

E Drucker (pg. 8, 2001) respeitável escritor da literatura de gestão acrescenta: “O conhecimento tem vindo como chave da recuperação da economia mundial. Os fatores tradicionais de produção, terra, trabalho e capital estão começando diminuir.” Conhecimento está vindo como uma fator de produção.

Segundo Strassmann (pg. 2, 2002) um estrategista americano do conhecimento, “O núcleo do problema é que muitos cientistas tem falado sobre a importância do capital intelectual mas o método de avaliação do sucesso de uma corporação – baseia-se no capital físico.”

E Ramos (pg. 2, 1998) A noção do capital intelectual é em si uma extensão da idéia do capital humano. O capital intelectual pode ser definido como o conhecimento, as habilidades, experiência, intuição a atitudes da força de trabalho.

Sobre o tema Altuve Godoy (pg. 10, 2002) escreveu: “O capital intelectual é um valor intangível que deve incorporar-se nos estados financeiros, como parte da geração de valores de todos os trabalhadores de uma organização. Existem alguns modelos que permitem quantifica-lo, ainda é preciso reconhecer que devemos aprofundar com mais precisão e contar com maior número de adeptos a esta importante referência.

Os conceitos Balanced Scorecard, Valor Econômico Agregado, Coaching, Planificação estratégica, reengenharia, qualidade total, benckmarking, etc. são algumas ferramentas importantes que coadjuvam compreensão e aplicação de avaliações de imaterialidades, embora que de forma não científica.

Aí está o que pensam alguns estudiosos sobre o capital intelectual e o conhecimento. O que está claro e há consenso entre os cientistas é que estamos na era da valorização do conhecimento. Onde as estruturas contábeis tradicionais (ativos físicos, mão-de-obra, materiais etc.) diante do problema, são inadequadas e estão obsoletas e há uma tendência de medir e valorizar contabilmente os valores intangíveis como o conhecimento, as marcas, as patentes etc. de uma forma peculiar e diferente da que era considerada há alguns anos atrás.

O que existe de melhor ainda nessa matéria das imaterialidades as encontramos nos autores das décadas de 40 até 70 do século passado.

## **CONCLUSÃO**

O conhecimento, quando gera valor é no mercado, a chave do êxito das células sociais que competem no contexto econômico, social e tecnológico de nosso tempo.

Há um progressivo interesse em mensurar os intangíveis e gerenciar os bens imateriais, incluindo a riqueza do conhecimento.

Há uma valorização crescente do conhecimento individual como do conjunto da organização. Este conhecimento é um agente dinamizador do patrimônio. Ele vai influenciar a riqueza no sentido de ser mais dinâmica e eficaz em suas transformações. Sendo mais eficaz ela tenderá a prosperidade patrimonial.

Não devemos esquecer e desprezar uma estrutura de cultura contábil criada até nossos dias, porém devemos valorizá-la e partir para novas conquistas de cultura no campo da contabilidade.

O Neopatrimonialismo vem insistindo na importância da pesquisa científica para a contabilidade. É o único caminho para avançar a procura da verdade e estar ao vigor da comunidade moderna. Mas não deve ceder ante a lógica do mercado. Deve abrir-se e valorizar o ser humano e assim ter a prosperidade patrimonial e da comunidade.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ALTUVE GODOY**, José Germán. Capital intelectual y generación de valor, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), junio de 2002

**CINCA**, C. Serrano e **GARCIA**, F. Chaparro. Como presentar un informe sobre los activos intangibles, Universidad de Zaragoza, marzo de 2000

\_\_\_\_\_. Los activos intangibles de las empresas más allá de las normas contables, Universidad de Zaragoza, marzo de 2000

**HERCKERT**, Werno. Patrimônio e as influências ambientais, Imprensa Megaz, Horizontina, dezembro de 1999

\_\_\_\_\_. O Conhecimento uma força intelectual, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), junho de 2002

\_\_\_\_\_. Ativo imaterial e força intelectual, IPAT Boletim, n. 17, UNA Editora, Belo Horizonte, novembro de 2000

\_\_\_\_\_. Repensar a pequena empresa, Imprensa Vilani, Três de Maio, 1997

**KOULOPOULOS**, Thomas. As peças do quebra-cabeça do gerenciamento do conhecimento, [www.perspectivas.com.br](http://www.perspectivas.com.br), abril de 1998

**LEAL**, Pedro Flores. Tendencias en la administración del capital intelectual, <http://cestec1.mty.itesm.mx>, marzo de 2000

**LÓPEZ**, Susana Pérez. Elementos claves en la gestión de conocimiento un estudio de casos, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com), marzo de 2002

**MANASCO**, Britton. The dynamic interplay of knowledge and capital, [www.webcom.com](http://www.webcom.com), march 2000

**MARTI**, José Maria Viedma. El capital intelectual, [www.ictnet.es](http://www.ictnet.es), marzo de 2002

**NEPOMUCENO**, Valério. Ambiências filosóficas, Revista Brasileira de Contabilidade n. 98, Brasília, mar/abr. de 1996

**PULIC**, Ante. The physical and intellectual capital of Austrian Banks, Institute for International Management University Graz, Austria, August, 2001

**RAMOS**, Irach Ilisch. Tendências en la administración del capital intelectual, [iilish@hotmail.com](mailto:iilish@hotmail.com), septiembre de 1998

**SÁ**, Antônio Lopes de. Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual, Internet, 1999

\_\_\_\_\_. Intelecto e função patrimonial, Internet, novembro de 1999

\_\_\_\_\_. Contabilidade intelectual e o Neopatrimonialismo, IPAT Boletim, n. 17, UNA Editoria, Belo Horizonte, novembro de 2000

\_\_\_\_\_. Conhecimento como capital, Internet, julho de 2000

\_\_\_\_\_. Questionamentos sobre o valor intelectual e aquele do capital, Internet, maio de 2001

**SANTANA**, René Herrera. La indústria del conocimiento, [enre@fcf.uh.cu](mailto:enre@fcf.uh.cu), [www.gesiondelconocimiento.com](http://www.gesiondelconocimiento.com), 2001

**SKYRME**, David J. Knowledge management: The next steps, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com), august 2001

\_\_\_\_\_. Measuring intellectual capital, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com), december 1998

\_\_\_\_\_. The knowledge asset, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com), 1994

\_\_\_\_\_. The global knowledge economy, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com), June 1997

\_\_\_\_\_. Beneath the fad: the future of knowledge management, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com), June 1998

**TEJEDA**, Wilmes Reyes. Implantación de programas de gestión del conocimiento y las competencias del gestor, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), marzo de 2002

**VIÑEGLA**, A. L. e PENA D. N. El cuadro de mando de los recursos humanos, relaciones básicas, Universidad de Zaragoza, diciembre de 1998.