

AS NOVAS FRONTEIRAS DA GESTÃO - A ERA DO CONHECIMENTO

António Eduardo Martins¹, Albino Lopes², Felipa Lopes dos Reis³

Resumo

O modelo explicativo do capital intelectual construído, assenta em quatro padrões distintos, pois as diferentes teorizações existentes reflectem a intensidade e focus nos vários quadrantes, constituindo-se como agregador da diversidade conceptual existente neste domínio.

Ora, se por um lado predominam as visões mais estruturalistas, privilegiando os aspectos quantitativos, apoiando-se em indicadores, por outro lado, a vertente marcadamente ao nível do indivíduo, assume uma posição dominante em diversos modelos equacionados.

Na verdade, este tema tem apaixonado teóricos e práticos dos cinco continentes, que fundamentam as suas teorias na sua própria experiência e formação, que assume um cariz verdadeiramente contingencial.

1. Introdução

Na fase actual do desenvolvimento da teoria de gestão impõe-se compreender a abordagem que a teoria económica concede aos intangíveis, quase sempre à luz dos mecanismos da economia da inovação.

Com efeito, vários têm sido os autores que sobre esta temática se debruçaram. Assim, Ducharne (1998) sumariza a contribuição de quatro teorias principais para uma melhor compreensão do processo de crescimento e desenvolvimento económico.

A Teoria do Capital Humano (Schultz, 1981 e Becker, 1975) sugere que o capital humano constitui o mais importante factor de produção em termos de incremento de produtividade e que o factor chave para compreender a performance das empresas é a natureza de complementaridade dos recursos humanos.

A Teoria da Inovação (mudança tecnológica) refere os investimentos em inovação como o principal factor de crescimento, tendo em conta que a competitividade é obtida através do investimento em I&D e outros intangíveis (Freeman, 1982).

A Teoria do Investimento Intelectual (Romer, 1986; Lucas, 1988; Barro e Sala i Martin, 1995) é baseada na premissa de que a eficiência é obtida através da mobilização de recursos com vista à captação de oportunidades tecnológicas e de marketing.

Por último as “Novas Teorias de Crescimento” que tentam explicar a economia baseada no conhecimento (David e Foray, 1995) como um estágio de um processo evolutivo, onde os investimentos intangíveis se encontram entre as determinantes fundamentais do crescimen-

¹Universidade Aberta.

²Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

³Universidade Aberta.

to económico. A Teoria do Crescimento Endógeno aponta a acumulação de conhecimento como a principal fonte de crescimento económico, referindo a alocação de recursos limitados como o seu ponto de partida, onde as abordagens evolutivas entendem a empresa como uma hierarquia de actividades reguladas por “rotinas” (Nelson e Winter, 1982) e consideram os progressos de aprendizagem e descoberta como essenciais.

Esta análise mostra-se pertinente pela emergência da transição de uma economia de produto para uma economia de serviços, assumindo o conhecimento um papel preponderante, pois o focus alterou-se e revela-se impossível a passagem de conhecimento para as máquinas que até então vinham assumindo progressivamente maior importância.

Afinal, desde o início dos anos sessenta que cientistas e filósofos começaram a centrar a sua atenção no conhecimento e nos processos individuais que lhe estão intrínsecos, nomeadamente, num contexto de processos colectivos, desde que o conhecimento é transmitido de geração em geração pela cultura, a comunicação oral, a escrita, a aprendizagem e outros meios (Martins, 2000).

Tendo por base esta preocupação, é essencial discernir sobre a evolução conceptual ao longo dos tempos no que ao conhecimento concerne. Assim, na sociedade globalizada é crescente a dimensão deste vertente, contudo incipiente, de acordo com as nossas investigações, a produção de modelos agregadores.

Nestes termos, traçando uma linha evolutiva, procuramos apresentar uma reflexão teórica, (que sobre o conhecimento é como se fosse igualmente prática), corroborando os fundamentos teóricos a que Martins (2000), recorreu para demonstrar estatisticamente o modelo que nos apresentou, que analisamos de seguida. Estamos em crer que esta reflexão é muito profícua para o conhecimento global de um modelo analítico de compreensão sobre a temática, que, tanto quanto se observou, apresenta importantes valências e é único na integração globalizada da investigação produzida, revelando-se válido enquanto modelo explicativo (Martí, 2007; Luthans e Youssef, 2004; Luthans, Avolio, Norman e Combs, 2006; Kujala e Ahola, 2005; Nie, Ma e Nakamori, 2007; Granton e Ghoshal, 2003; Neve, 2003).

2. Reflexão sobre o conhecimento

Diversos autores advogam que o conhecimento é o acto ou condição de saber algo com familiaridade, que é obtida pela experiência ou associação (Drucker, 1970). Por outro lado, o conhecimento também se pode descrever, como um grupo de modelos que possuem várias propriedades e comportamentos em seu domínio.

A preocupação para conservar o conhecimento não se concentra em grupos pequenos ou culturas grandes pois, durante anos, as organizações evoluíram sem orientação para a criação, distribuição, adaptação e reciclagem do conhecimento (Aligica, 2005).

Os indivíduos, que são parte integrante, ao longo da sua participação na vida organizacional, aumentam o seu conhecimento, que no entanto, se perde no momento em que a pessoa se retira da organização. Infelizmente, é muito comum que o conhecimento que uma pessoa tem, não esteja à disposição dos seus colegas de trabalho.

Os principais factores que intervêm na não divulgação e retenção do conhecimento são vários e entre eles destacam-se o desconhecimento da sua necessidade e a falta de espaço de comunicação, que permitisse partilhar o que é conhecido. Com efeito, tem-se assistido à re-descoberta de conhecimento que outrora existia e se perdeu (Sveiby, 1997).

Os problemas que motivam esta situação, têm sido estudados, nomeadamente por investigadores que se dedicam à gestão do conhecimento, defendendo alguns autores, que isto resulta da aptidão do ser humano para, através de um processo natural, manter e desenvolver o seu legado (Martins, 2004). As organizações usam procedimentos e políticas para transmitir o conhecimento, fazendo com que este seja transmitido de trabalhador a trabalhador e de geração em geração.

O interesse pela Gestão do Conhecimento reside na criação de uma rede constituída por regras que são usadas para transmitir o poder às pessoas, poder este que se consubstancia no factor intelectual, aspecto cultural, social e memória física da organização. A gestão do conhecimento está-se a tornar o sistema nevrálgico da organização porque é dada primazia ao intangível, sobre o tangível, sendo este aspecto que distingue, claramente, esta nova forma de gestão (Martins, 2000).

Desta sorte, há dois tipos importantes de organizações de conhecimento a considerar:

- A) As organizações em que o seu principal produto ou serviço é o próprio conhecimento. Nesta situação existem aquelas que o gerem e aquelas que actuam na transferência de informação. É aqui que se incluem as organizações do software, biotecnologia, hardware, tecnologia de informação, cujos profissionais são, fundamentalmente, engenheiros, cientistas, programadores e designers tecnológicos, sendo o seu principal resultado a transformação das suas investigações em novos produtos ou serviços. A utilização dos grandes complexos industriais, característicos da era industrial, é praticamente inexistente, o capital é reduzido, se comparado com os outros tipos de empresas e a sua capitalização bolsista ultrapassa em muito o valor nominal por acção. Na verdade, por serem os motores do crescimento na economia de conhecimento, estas organizações estão a assumir uma importância crucial no sistema económico.
- B) Por outro lado, existem as organizações envolvidas na manipulação, processamento e distribuição de informação. Neste grupo situam-se as empresas de telecomunicações, bancos, mercado de valores, empresas de seguros, agências de publicidade, e profissões, tais como, advogados, vendedores, contabilistas e professores. Nestas organizações, a manipulação e a gestão da informação são fundamentais para o sucesso, com maior importância do que a criação de conhecimento.

A importância crescente do conhecimento está patente no vertiginoso crescimento do capital intangível, a uma velocidade superior ao capital tangível. Esta tendência é demonstrada tanto nos recursos do sector privado, como no sector público. Em boa verdade, estão aqui presentes dois aspectos. Por um lado, o emergir da nova economia, da sociedade do conhecimento, onde, por direito próprio, o intangível assume crucial destaque; por outro lado, a importância da quantificação dos activos intangíveis, tão importantes numa sociedade cada vez mais globalizada (Martins, 2006).

Os padrões tradicionais do paradigma económico da escassez de recursos, são postos em causa, pois a teoria económica possui uma incompatibilidade com o conhecimento: parece desafiar o princípio económico básico de utilização dos recursos, quanto mais se usa e se partilha, mais prolifera e é infinitamente expansível. Afinal, o que é finito na nova economia, é a habilidade para compreender e usar o conhecimento.

Na realidade, nesta nova economia, o capital intangível assume-me como mais relevante do que a parte tangível da organização, e grande parte do valor do capital tangível, gerou-se a partir do capital intangível. Esta tendência é demonstrada por várias observações, por exemplo, o facto do produto nacional bruto dos Estados Unidos da América, medido em toneladas, ser aproximadamente, o mesmo que há cem anos, contudo o seu valor real, em termos económicos, é de cerca 20 vezes superior (estatísticas oficiais).

A teoria económica apresenta, três fontes chave da riqueza: actualidade/relevância empresarial (anteriormente a terra, depois as empresas), o capital e os recursos humanos (trabalho), produzindo, a combinação destes três factores, produtos e serviços que satisfazem as necessidades da sociedade, constituindo a razão de existir da organização (Drucker, 1970).

A evolução destes três factores foi variável, tendo-se assistido ao emergir do conhecimento enquanto factor crítico para as organizações, devido à mutação societal que se operou, resi-

dindo, segundo alguns autores (Senge, 1990 e Handy, 1989), enquanto fonte de riqueza para os países, em três aspectos:

1. A crescente complexidade do trabalho;
2. A importância da primazia do serviço para/ao cliente;
3. As permanentes mudanças das necessidades.

É devido à conjugação destes três aspectos, nomeadamente, o referido em terceiro lugar, que surge a necessidade de desenvolver novas aptidões e atitudes: capacidade para aprender permanentemente (Martins, 2000).

Afinal, a nova sociedade das organizações está baseada numa sociedade de conhecimento, tal como as empresas. Assim, é fundamental para vencer os desafios emergentes, direccionar a atenção para a economia do conhecimento, ou mais especificamente, para a gestão de conhecimento.

3. Capital intelectual e gestão do conhecimento

Na realidade, as tecnologias de informação e a globalização de mercados aceleraram a verificação de determinados pressupostos, facilitando sobremaneira a troca de opiniões e experiências.

Na sua obra, *O Capital*, Karl Marx, preconiza a existência de diferentes tipos de capital, mas certamente estava muito longe de pensar que no final deste milénio, os trabalhadores já são efectivamente possuidores de uma substancial parte do capital de uma organização. Afinal, era o próprio que sustentava que os trabalhadores deveriam ser os donos do capital, referindo-se ao capital financeiro. Na sua argumentação, demonstrou que o valor dos produtos é determinado pela quantidade de tempo de trabalho socialmente necessário para a sua produção.

Com efeito, onde os economistas tradicionais viam uma relação entre coisas (a troca de um artigo por outro), Marx sustentava que se tratava de uma relação entre pessoas. Não querendo alongar-nos nesta profusão de argumentos, a que a vertente conceptual não será alheia, gostaríamos contudo de precisar que, cada vez mais se valoriza o trabalhador de per se, quer realçando o Capital Humano (Luthans e Youssef, 2004; Luthans, Avolio, Norman e Combs, 2006; Granton e Ghoshal, 2003), ou numa lógica mais integradora, no que se pode denominar como capital intelectual.

A necessidade de discernir a emergência deste novo “factor produtivo” conduziu à adopção de múltiplas teorias explicativas, sendo certo que neste campo aquela que reúne maior consenso se consubstancia numa valorização do conhecimento, enquanto elemento fundamental de apresentação e mensuração das organizações. A gestão do conhecimento assume-se como a operacionalização do novo paradigma da gestão - o Capital Intelectual.

Socorrendo-nos dos estudos de Martins (2000, 2004, 2006, 2008) e de Ghoshal e Nahapiet (1998) afirmamos, concordando, que em termos de lógica explicativa é correcto considerar o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento como dois gémeos, dois ramos de uma mesma árvore.

Uma das principais distinções que se pode apresentar, reside na forma como as palavras atingem conotações diferentes. O capital intelectual é estático e necessita de um verbo para descrever a acção que se pode empreender, isto é, o que os gestores podem fazer, por exemplo, gerir o capital intelectual ou aumentar o capital intelectual. A Gestão do Conhecimento é desde logo activa, pois contém um verbo. Este conceito é muito abstracto e a noção de que o conhecimento pode ser gerido está próxima de um oximoro.

Já ao nível da distinção entre informação e conhecimento a situação não será tão pacífica, pois observa-se a utilização na literatura de forma indiferente dos termos era da informação (Nonaka e Takeuchi, 1995) e era do conhecimento (Drucker, 1993), atribuindo-lhe significado idêntico.

Desta forma, é fundamental ter presente a distinção existente, pois a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Assim, a informação é um produto capaz de gerar conhecimento e o conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação (Nonaka e Takeuchi, 1995).

O que se torna importante é fazer com que as medidas reflectam a capacidade da organização crescer e aprender, e de responder às constantes mudanças das condições de mercado (Thornburg, 1994; Lee e Lee, 2005), pois o problema não é só o de medir o capital financeiro, mas o de possuir um sistema equilibrado de medida que acabe ele próprio por criar capital financeiro, pois tipicamente, o objectivo não é traduzir num valor monetário o capital intelectual existente na empresa, mas sim avaliar se o conjunto total de conhecimento de uma empresa se encontra ou não em crescimento e sugerir medidas para uma melhor utilização dos activos intangíveis.

Ora, parafraseando, os motivos que conduzem à busca de uma maior operacionalização do Capital Intelectual, resultam da simples noção de que as empresas mais “inteligentes” têm tendência a revelar melhores performances no futuro do que as suas congéneres, no que é sustentado por diversos autores (Bontis, 1998; Stewart, 1997).

4. O modelo de Capital Intelectual de Eduardo Martins

É na sequência desta reflexão que emergiu a necessidade de elaboração de um modelo sintetizador e com uma vertente global do capital intelectual. O investigador Martins (2000) estuda esta temática há longos anos tendo apresentado um modelo que nos parece satisfazer os objectivos esperados e corroborando a investigação empírica (James e Lucardie, 2003; Kujala e Ahola, 2005; Luthans, Avolio, Norman Combs, 2006), que apresentamos de seguida.



Modelo de Capital Intelectual de A. Eduardo Martins (2000)

Figura 1 – Modelo explicativo de capital intelectual

Com efeito, a organização não pode ser considerada sem as suas partes integrantes, onde se incluem os indivíduos, que são a fonte de desenvolvimento e o motor de qualquer organização, tendo diversos teóricos sustentado que a implementação de sistemas de gestão de conhe-

cimento requer avanços em três frentes: pessoas (cultura), organização (disciplina) e tecnologia (ferramentas), observando-se a interação pessoas/organização.

Está pois plasmada a necessidade de identificação de um modelo a dois eixos, x (tipo de conhecimento, de tácito a explícito) e y (capital de conhecimento, de individual a organizacional) que representa uma diversidade conceptual espelhada em quatro quadrantes:

- C. humano/C. tácito = conhecimento do indivíduo;
- C. humano/C. explícito = equipa;
- C. organizacional/C. tácito = conhecimento dos clientes;
- C. organizacional/C. explícito = experiência aplicada.

No modelo apresentado o autor designa o quadrante conhecimento dos indivíduos o quadrante conhecimento tácito/capital humano, pois na realidade trata-se de conhecimento que está insito no próprio indivíduo, não formalizado e constituindo uma verdadeira fonte de valor. Aqui, incluindo o conhecimento teórico e prático dos indivíduos e as aptidões de diferentes tipos, tais como artísticas, desportivas ou técnicas.

Em contextos onde é importante obter elevados níveis de performance individual dos empregados, é fundamental a existência de conhecimento dos indivíduos e conhecimento técnico de equipa.

Por outro lado, se se estiver perante o mesmo capital humano, mas o conhecimento for da forma explícita, está-se ao nível da equipa ou grupo, sendo que esta partilha o conhecimento explícito existente no seu seio. Neste campo o conhecimento apresenta-se ao indivíduo sobre a forma de factos, conceitos ou ferramentas.

Ora, se ao invés de capital humano, o conhecimento explícito se associar ao capital estrutural, está-se na presença da experiência aplicada, pois toda a organização é detentora de um conhecimento formalizado e, portanto, passível de ser transmitido. Este quadrante representa o conjunto de conhecimento partilhado, sintetizado por especialistas (comunidade científica), sendo reconhecido como a mais avançada forma de conhecimento (Boisot, 1995).

Por último, Martins, identificou o conhecimento dos clientes que resulta da junção do capital organizacional com o conhecimento tácito, isto é, aquele que está tacitamente à disposição da organização e que resulta, por exemplo, da interação com os clientes. Esta tipologia representa o conhecimento organizacional na sua forma prática e que reside nas experiências tácitas formalizadas no colectivo (Brown e Duguid, 1991). Apesar de estar oculto, este conhecimento torna-se acessível através da interação, sendo nomeadamente factor distintivo da performance de equipas altamente especializadas (Spender, 1994).

De realçar que idêntica análise (mas somente na óptica do conhecimento) e obtendo os mesmos resultados foi realizada por Spender (1996). Este autor identificou o conhecimento consciente (conhecimento explícito/capital individual), conhecimento automático (capital individual/conhecimento tácito), conhecimento objectivo (conhecimento social/conhecimento explícito), conhecimento colectivo (conhecimento social/conhecimento tácito).

Saliente-se que se têm verificado grandes investimentos para o desenvolvimento de experiência aplicada, pois as empresas pretendem incrementar e partilhar o seu conhecimento (Quinn, Anderson e Finkelstein, 1996).

Ora, as organizações alcançam os seus objectivos e mantêm as suas razões de ser por aquilo que sabem e pela forma como utilizam o seu conhecimento, sem este os recursos naturais não poderiam ser desenvolvidos, assim como grande parte do valor dos produtos manufacturados, depende do grau de integração do conhecimento (Martins, 2004).

5. A metodologia de obtenção do modelo

De salientar o carácter abrangente do modelo apresentado, pois tem por base um conjunto de teorias diversificadas, que deram origem a um conjunto de 37 afirmações e depois passaram pelo crivo de três painéis distintos ($7+28+10 = 45$ indivíduos), sendo posteriormente sujeitas a nova análise por parte de dois painéis distintos ($7+72 = 79$ indivíduos), quando em investigações similares, utilizando a mesma metodologia, se recorreu unicamente a um painel inicial de sete indivíduos e para a segunda fase da análise a dois painéis distintos ($7+45 = 52$ indivíduos), sendo o número de afirmações inferior (32). De realçar que os critérios de selecção para as afirmações transitarem para a segunda fase, foram, neste estudo, igualmente restritivos.

Na fase seguinte está presente o conceito de análise através de mapas perceptuais que começa com a construção, a partir dos dados disponíveis, de uma matriz $N \times N$ binária, simétrica de semelhanças, X_{ij} .

A matriz total de semelhanças, T_{ij} , foi analisada pelo autor segundo uma escala MDS e obteve-se uma solução bidimensional. Esta solução ficou limitada a apenas duas dimensões, nomeadamente porque, tal como é referido por Kruskal e Wish (1978), é geralmente mais fácil trabalhar com configurações bidimensionais do que com outras que usem mais dimensões, devendo ter em conta diversas considerações sobre facilidade de utilização, na escolha do número de eixos a utilizar.

A análise utilizou uma configuração bidimensional (x,y) dos dados obtidos, pois as semelhanças obtidas resultaram espacialmente significativas num ambiente bidimensional.

O desenvolvimento da metodologia MDS aponta no sentido de apenas ser crítica e fundamental a presença, na investigação de um conjunto de afirmações representativas das diversas tendências, que constituem a população da investigação relacionada com o capital intelectual, relegando as normas amplamente aceites da amostragem, pois diversos estudos demonstram que cada indivíduo acentua (privilegia) diferentes aspectos do estímulo (capital intelectual) enquanto elabora os seus julgamentos (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Aliás, constatava-se que a correlação das distâncias apresentadas são comparáveis aos valores obtidos em estudos anteriormente realizados que recorreram à metodologia INDSCAL (por exemplo, Quinn e Rohrbaugh, 1983).

6. Notas conclusivas

A investigação empírica efectuada apresenta resultados assaz pertinentes e reveladores de que o modelo de capital intelectual deve incluir os conceitos de conhecimento tácito, conhecimento explícito, capital humano e capital organizacional.

Porém, os resultados alcançados sugerem que os teóricos e especialistas em gestão, nomeadamente no que à gestão do conhecimento concerne, partilham diferentes enquadramentos conceptuais sobre esta temática assente em dois vectores, subjacentes ao grau de apropriação e partilha e ao nível individual/organizacional de conhecimento. Contudo, esta não é linear mas uma visão complexa do capital intelectual.

De referir, ainda, que o estudo apresentado possui ainda a característica positiva de apresentar uma metodologia global e sustentável, desde a quantificação até à produção e incentivo da renovação e desenvolvimento do capital intelectual, sempre com os olhos postos no futuro.

De igual modo, gostaríamos de realçar a delicadeza da temática, que justifica a pouca abertura à realização de investigações empíricas, pois o capital intelectual está directamente relacionado com o futuro da organização, quer numa vertente estratégica, quer numa vertente operacional.

Aliás, diversos autores se têm debruçado sobre este assunto, tendo Nonaka e Takeuchi (1995) afirmado que a visão do conhecimento na ciência da estratégia é semelhante à do Taylo-

risimo, enfatizando o pensamento lógico e analítico e o recurso ao conhecimento explícito existente no topo da organização.

Aliás, o carácter transversal deste novo paradigma – numa nova era – tem a particularidade de encerrar nas fileiras dos seus adeptos, personagens de todos os quadrantes societais.

Nesta nova forma de entender sociedade, o ser Humano constitui cada vez mais a diferença.

Bibliografia

- Aligica, P.D. (2005). Scenarios and the growth of knowledge: notes on the epistemic element in scenario building. *Technological Forecasting & Social Change*, 72, pp. 815–824, Elsevier
- Barro, R. J. e Sala I Martin, X.. (1995). *Economic Growth*, McGraw Hill.
- Becker, G.S. (1975). *Human capital*. Second edition. National Bureau of Economic Research and Columbia University Press, New York.
- Boisot, M. H. (1995). *Information space - a framework for learning in organisations, institutions and culture*. Routledge, London, New York.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, vol. 36, no. 2, pp. 63-76
- Brown, J., Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation , *Organization Science*, 2, 40-57.
- David, P.A. e Foray, D. (1995). Accessing and expanding the science and technology knowledge base. *STI Review: OECD-Science, Technology, Industry*, 16, Fall: 13-68.
- Drucker, P. F. (1970). *Uma era de descontinuidade*. Zahor, Rio de Janeiro.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Harper Business.
- Ducharme, L. M. (1998). *Measuring intangible investment*. OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1ª edição.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*, Capítulo 8, France Pinter, London.
- Ghoshal, S., e Nahapiet, J. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 242-266.
- Grantton, L. e Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: new ethos for the 'Volunteer' employee. *European Management Journal*, vol. 21, no. 1, pp. 1-10.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Business Books Ltd, 1ª edição.
- James, C. e Lucardie, L. (2003). Reconsidering the tacit-explicit distinction - a move toward functional (tacit) knowledge management. *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 1, no. 1, pp. 23-32
- Kruskal, B. e Wish, M. (1978). *Multidimensional scaling*. Sage Publications, Beverly Hills, Calif.
- Kujala, J. e Ahola, T. (2005). The value of customer satisfaction surveys for project-based organizations: symbolic, technical, or none. *International Journal of Project Management*, 23, pp. 404–409
- Lee, K. C. e Lee, S. (2005). *KMPI: measuring knowledge management performance*. Elsevier Science Publishers, vol. 42, no. 3, pp. 469 – 482, Amesterdão
- Lucas, R.E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 21, p. 32.
- Luthans, F. e Youssef, C. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 2, pp. 143–160, Elsevier
- Luthans, F. Avey, J., Avolio, B., Norman, S. e Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, pp. 387–393
- Martí, J. M. V. (2007). In search of an intellectual capital comprehensive theory. *The Electronic*

- Journal of Knowledge Management, vol. 5, issue 2, pp 245 - 256
- Martins, A. E. (2000). Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. ISCTE, Lisboa.
- Martins, A. E. e Lopes, A. (2004). Classificar e gerir o capital intelectual. Recursos Humanos Magazine, vol. 31/5, pp. 18-25
- Martins, A. E. (2006). Determinantes do investimento directo estrangeiro – o caso da polónia. Dissertação de Mestrado, Economia e Estudos Europeus, ISEG, Lisboa
- Martins, A. E., Lopes, A. e Reis, F. L. (2008). Explicative model of intellectual capital, Actas da First International Conference on Business Sustainability. Universidade do Minho, 25-27 de Junho
- Nelson, R.R. e Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA.
- Neve, T.O. (2003). Right questions to capture knowledge. Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 1, issue 1, pp. 47-54
- Nie, K., Ma, T. e Nakamori, Y. (2007). Building a taxonomy for understanding knowledge management. The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 5, no. 4, pp. 453 - 466
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). The knowledge – creating company. Oxford University Press, 3ª edição.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy, 8ª edição.
- Quinn, J. B., Anderson, P. e Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. Harvard Business Review, vol. 74, no. 2, Março - Abril, pp. 71-80
- Quinn, R. E. e Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, vol. 29, no. 3, pp. 363-377.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. Journal of Political Economy, vol. 94, pp. 1037.
- Schultz, T. W. (1981). Investment in human capital. American Economic Review LI, March 1961, 1- 17. American Economic Association Presidential Address.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline, the art and practice of the learning organisation. Doubleday Currency, Londres.
- Spender, J. (1994). Organizational knowledge, collective practice and penrose rents. International Business Review, vol. 3, pp. 353-367.
- Spender, J. (1996): Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change, vol. 9, no. 1, pp. 63-78.
- Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations. Nicholas Brealey Publishing, 1ª edição.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Thornburg, L (1994). Accounting for knowledge. HRMagazine, vol. 39, no. 10, pp. 54-56.

Contacto:

Felipa Lopes dos Reis.

Universidade Aberta

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão

Palácio Ceia

Rua da Escola Politécnica, 144 – 147

1269-001 Lisboa

felipalr@univ-ab.pt