



**O Capital Intelectual e a Transferência de Conhecimento – Um
Estudo aplicado a empresas de
Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal**

Cátia Alexandra Moreira Duarte

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Contabilidade e Finanças**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**O Capital Intelectual e a Transferência de Conhecimento – Um
Estudo aplicado a empresas de
Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal**

Cátia Alexandra Moreira Duarte

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação de
José António Fernandes Lopes Oliveira Vale**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Na atual economia considerada “do conhecimento”, a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão do Capital Intelectual (GCI) são cada vez mais importantes para as organizações criarem valor. No entanto, apesar destas duas áreas de investigação estarem intimamente relacionadas, consideramos que essa relação deve ser mais explorada. Esta dissertação visa, assim, discutir a relação existente entre as principais dimensões do Capital Intelectual (CI) e Transferência de Conhecimento (TC) de empresas portuguesas de contabilidade/auditoria/consultoria fiscal. Em termos metodológicos, recorre-se a uma abordagem quantitativa. Especificamente, recorreu-se ao modelo de equações estruturais para testar as hipóteses formuladas. Os resultados sugerem a existência de uma relação positiva entre a TC e as dimensões de CI. Surpreendentemente, o efeito do Capital Humano (CH) na TC, apesar de positivo, não é significativo. Considera-se que importantes implicações em termos de gestão poderão resultar deste estudo, nomeadamente melhorar a perceção dos gestores para a importância destes conceitos e sua relação. A principal limitação é o facto de se ter analisado apenas uma dimensão da GC, a TC. Futuramente, sugere-se uma análise das inter-relações entre todas as dimensões da GC e do CI.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Gestão de Conhecimento; Transferência de Conhecimento; Contabilidade; Equações Estruturais.

Abstract

In today's "knowledge-based" economy, Knowledge Management (KM) and Intellectual Capital Management (ICM) are crucial to organisations' value creation. However, although these two research areas are closely related, this relationship should be further explored. This article aims at discussing the relationship between the main dimensions of Intellectual Capital (IC) and Knowledge Transfer (KT) of Portuguese accounting / auditing / tax consultancy companies. Regarding to the Methodology, a quantitative approach was adopted. Specifically, the structural equations model was used to test the formulated hypotheses. Results suggest a positive relationship between KT and the IC dimensions. Surprisingly, the effect of Human Capital (HC) on KT, although positive, is not significant. Several management implications can be inferred from this study, namely improving the managers' perception regarding the importance of these concepts and their relationship.

The principal limitation is the fact that only one dimension of the KM, the KT, was analyzed. Further research should focus on the analysis of the interrelationships between all dimensions of KM and IC.

Keywords: Intellectual Capital; Knowledge Management; Knowledge Transfer; Accounting; Structural Equations.

Agradecimentos

Não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que de uma forma ou de outra me ajudaram na realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, em especial, ao meu Professor orientador José Vale por toda a dedicação, disponibilidade, atenção demonstrada ao longo desta dissertação. Um sincero obrigado. E, à Professora Vera Vale pela ajuda na parte da Metodologia, pelo seu profissionalismo e dedicação.

Quero também agradecer aos meus pais por serem os primeiros a apoiarem-me e a incentivarem a nunca desistir. Assim como aos meus irmãos pela paciência e apoio demonstrado ao longo deste meu percurso.

Às minhas amigas Diana, Filipa e Cláudia por sempre demonstrarem interesse e preocupação ao longo desta caminhada.

Muito obrigada a todos!

Lista de Abreviaturas

GC – Gestão do Conhecimento

GCI – Gestão de Capital Intelectual

CI – Capital Intelectual

CH – Capital Humano

CE – Capital Estrutural

CR – Capital Relacional

TC – Transferência de Conhecimento

ACAP – Absorption capacity

Índice

Resumo	ii
Abstract	ii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1.1 Capital Intelectual.....	4
1.2 Gestão do Conhecimento e Transferência do Conhecimento.....	9
1.3 Relação entre Capital Intelectual e Transferência do Conhecimento	14
CAPÍTULO II – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES.....	16
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	18
3.1 Amostra e Recolha de Dados.....	19
3.2 Análise dos dados	22
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	26
4.1 Análise Descritiva – Caracterização da Amostra.....	26
4.2 Modelo Medida.....	27
4.3 Modelo Estrutural.....	30
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	33
Referências Bibliográficas	36
Apêndices	41
1. Inquérito por Questionário	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Itens das dimensões analisadas.....	22
Tabela 2 – Descrição dos índices da AEE	25
Tabela 3 – Análise de Frequências.....	26
Tabela 4 – Resumos do Ajustamento do Modelo Medida	27
Tabela 5 – Resumo das Medidas de validade.....	30

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema modelo Skandia	6
Figura 2 – Modelo Conceitual	18
Figura 3 - Modelo Medida	29
Figura 4 – Modelo 1 (TC → CI dimensões)	31
Figura 5 – Modelo 2 (CI dimensões →TC)	32
Figura 6 - Resumo das Hipóteses de Investigação	34

Introdução

No atual mercado competitivo, torna-se crucial para as empresas encontrarem novas formas de conseguirem obter vantagens competitivas. A Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão do Capital Intelectual (GCI) assumem um papel bastante importante para alcançar esse fim, pois permitem valorizar as organizações e melhorar a eficácia organizacional, porque são fontes vitais para obtenção de vantagem competitiva e um melhor desempenho. Autores, tais como Seleim e Khalil (2011), acreditam que existe uma relação clara entre as duas grandes áreas abordadas nesta dissertação: GC e Capital Intelectual (CI). Efetivamente afirmam que se verifica uma influência mútua das mesmas, pois as organizações usam a GC para conseguir acumular CI e vice-versa. Shih et al., (2010) afirmam que a acumulação de CI e criação de conhecimento estão intimamente relacionados. As organizações necessitam de “gerir o saber”, dessa forma ajudará na tomada de decisão. É importante criar, transferir e absorver o conhecimento para se desenvolver inovação e criatividade dentro das organizações (Nonaka et al., 2000).

O CI pode ser visto como o principal recurso de uma empresa, pois permite a transformação da informação em conhecimento. Nesta dissertação, concetualizamos CI como a “combinação de conhecimentos com recursos intangíveis que a empresa possui à sua disposição e cuja gestão efetiva pode fornecer à empresa uma vantagem competitiva sustentável” (Cohen e Kaimenakis, 2007, p. 243). Nesta definição o CI é visto de duas formas, como um recurso intangível que contém conhecimento, assim como uma combinação de recursos intangíveis que cria valor e que ajuda as organizações a atingirem os seus objetivos (Halim et al., 2010; Mouritsen et al., 2001). Atualmente existe alguma concordância no que diz respeito às componentes que o constituem, especificamente: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR) (Stewart, 1998). O CI está, assim, a tornar-se o fator mais importante e cada vez mais fundamental para a produtividade das organizações quando comparado com os fatores tradicionais como o capital ou a mão-de-obra.

A GCI e a GC têm-se tornado críticas para diferentes organizações, nomeadamente para as consideradas “*knowledge-intensive*”, tais como as empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal. Efetivamente, os profissionais de contabilidade necessitam não só de desenvolverem os seus conhecimentos como também aperfeiçoarem as suas

técnicas, comportamentos, ética e iniciativas, visto que se deparam, diariamente, com tomadas de decisões. Nesse sentido, gerir o conhecimento torna-se fundamental. Estas empresas necessitam de, essencialmente, assegurar e potenciar o seu CH, nomeadamente a experiência profissional, a educação e a proficiência dos seus funcionários (Cheng et al., 2009).

Em termos de investigação em CI e GC, apesar de haver uma compreensão geral acerca desta relação bidirecional entre os processos de GC e as dimensões de CI, poucos estudos têm-se debruçado sobre esta relação (Nonaka et al., 2000). Em termos mais específicos, poucos estudos aprofundaram o modo como as organizações acumulam e criam o seu CI a partir de uma gestão eficaz e eficiente do conhecimento (Seleim e Khalil, 2011). Consequentemente, consideramos que a exploração da natureza do relacionamento entre GC e CI é uma questão importante que merece mais atenção da comunidade científica. Por outro lado, vários estudos sobre CI salientam a importância da colaboração, e consequentemente o papel que a Transferência de Conhecimento (TC) possui na criação deste.

Nesse sentido, e de modo a contribuir para esta discussão, esta dissertação visa explorar a relação existente entre as principais dimensões do Capital Intelectual e a Transferência de Conhecimento (uma das principais dimensões da GC) em empresas portuguesas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal.

Para conseguir atender a este objetivo, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Qual o impacto da Transferência de Conhecimento nas tradicionais dimensões do CI?
- Qual o impacto das tradicionais dimensões do CI na Transferência de Conhecimento?

Para responder às questões de investigação em causa foi, em termos empíricos, utilizada uma metodologia de natureza quantitativa, onde se destaca a utilização de um inquérito por questionário *online*, aplicado a empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal, aquando da recolha de dados e a realização de um modelo de equações estruturais para analisar esses dados.

No próximo capítulo é apresentada a revisão da literatura, a qual se foca em dois conceitos principais – o CI e a Transferência de Conhecimento – e, mais especificamente, na sua interação. Seguidamente, no Capítulo II, é apresentado o modelo concetual e as hipóteses testadas. No Capítulo III é descrita a metodologia utilizada. Os resultados da investigação são apresentados no Capítulo IV. E, por fim no Capítulo V é apresentado a discussão e conclusões do estudo. Ainda neste Capítulo são enunciadas algumas limitações de investigação e sugeridas algumas indicações para investigação futura.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Capital Intelectual

Numa era focada no conhecimento, os recursos intangíveis, i.e. o Capital Intelectual, são considerados críticos para a criação de valor por parte das organizações. O CI pode ser conceptualizado como um conjunto de recursos imateriais relacionado com o conhecimento dos colaboradores, com a cultura, valores e todos os processos pertencentes à organização, bem como com as relações com os diferentes *stakeholders* (Kujansivu, 2008).

O termo CI foi introduzido pela primeira vez, em 1969, por John Kenneth Galbraith, definido como processos organizacionais que visam alcançar os objetivos organizacionais (Shih et al., 2010). Foi a partir de 1993 que se verificou um aumento gradual de publicações sobre CI (na sua vertente prática). Uma das primeiras matérias a serem publicadas acerca do conceito de CI foi abordada por Thomas Stewart, na revista Fortune (1994) com o título, “*Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital*” (Edvinsson e Sullivan, 1996).

Algumas definições foram dadas ao longo dos tempos. Edvinsson e Sullivan (1996) consideram CI como “o conhecimento que pode ser convertido em valor, englobando invenções, ideias, conhecimentos gerais, projetos, programas computacionais, processos e publicações”. Nonaka et al. (2000), explicam que CI é um ativo intangível que está presente tanto nas pessoas, como a experiência adquirida como também na própria organização, em relatórios, arquivos eletrónicos e documentos. CI pode ser visto como conhecimento explícito, dito conhecimento concreto, ou conhecimento tácito (intuitivo).

Também Stewart e Ruckdeschel (1998, p. 13) definem CI como a “matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. (...) CI trata-se de um conjunto de valores ocultos que agregam valor às organizações, permitindo sua continuidade”. Lönnqvist e Mettänen (2002) consideram CI um recurso necessário para criação de valor da empresa, servindo-se do conhecimento e capacidades dos colaboradores, dos meios da organização assim como das relações existentes com os acionistas.

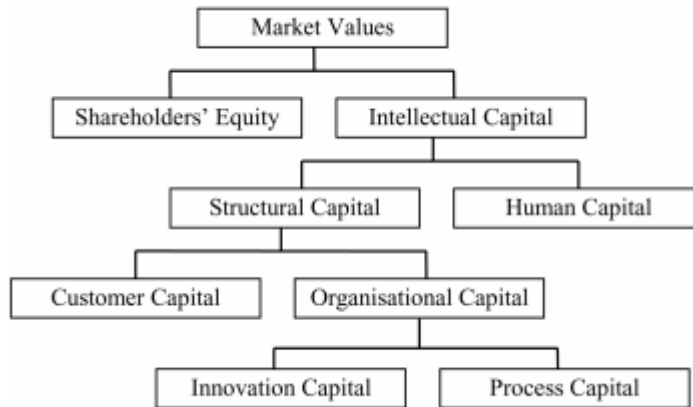
No entanto, o CI não deve ser considerado apenas conhecimento, mas também deve ser visto como fonte intangível que contribui para novas descobertas e inovações e que está subjacente à gestão dos recursos humanos. O CI não só diz respeito à criação de conhecimento, como também à distribuição e ao uso desse conhecimento. Cada vez mais estamos perante um cenário competitivo e dinâmico e é necessário haver capacidade para reconhecer e desenvolver novas oportunidades, e saber reutilizar o conhecimento para se criar novas competências e tecnologias para se obter uma vantagem competitiva sustentável (Berezinets et al., 2016).

O CI constitui uma das principais fontes para criação de valor dentro da organização, estando relacionado com todos os recursos intangíveis da organização, assim como todas as interconexões existentes entre esses recursos. Desta forma, o CI pode estar associado a duas visões inter-relacionadas de recursos. Por um lado, os recursos de uma organização podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva, recursos esses que devem ser raros, duradouros, insubstituíveis e únicos. Por outro lado, esses recursos podem ser considerados como conhecimento, o que também é visto como potenciador de vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva implícita nestas duas visões parte da organização e não do ambiente interno ou externo (Lentjušenkova e Lapina, 2016). Assim, torna-se crucial identificar e mensurar estes recursos intelectuais (Claver-Cortés et al., 2015).

Vários modelos com diferentes taxonomias foram desenvolvidos ao longo dos últimos vinte anos. Diversos exemplos de modelos utilizados para medir e gerir o CI podem ser dados tais como o “Skandia Navigator” de Edvinsson e Malone, (1997), o Monitor de ativos intangíveis de Sveiby, (1997), o Modelo Ramboll de Pedersen, (1999) ou o IC Rating de Jacobsen et al. (2005) (Claver-Cortés et al., 2015).

Um importante contributo para a literatura sobre CI foi dado por Edvinsson e Malone (1997), através do modelo designado Skandia Navigator, o qual se baseia na seguinte assunção: o CI corresponde à diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas (Sánchez-Canizares, 2007) (ver figura 1). Neste modelo, o CI é decomposto em CH e CE, sendo este último subdividido em Capital Organizacional (CO) e Capital de Cliente. O CO está relacionado com o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e operações. Por outro lado este tipo de capital pode ser subdividido em Capital de Inovação (capacidade de renovação bem como os resultados da inovação, utilizados para criar e disponibilizar no

mercado novos produtos e serviços) e Capital de Processos (formado por processos, técnicas e programas que servem de apoio aos empregados para aumentar a eficiência da produção).



Fonte: Edvinsson and Malone (1997)

Figura 1 - Esquema modelo Skandia

No entanto, e apesar dos diferentes modelos desenvolvidos até aos dias de hoje, é possível dizer que existe algum consenso quanto às componentes que integram o CI. São estas o Capital Humano (CH), o Capital Estrutural (CE) e o Capital Relacional (CR). O CH inclui o conhecimento, experiências, inovação, capacidades, educação, formação, competências profissionais, proatividade, traços de personalidade dos membros pertencentes a uma organização (Bontis et al., 2000). O CH contribui assim para a obtenção de bons resultados e um bom desempenho, aumentando a lucratividade e consequentemente o crescimento da organização (Seleim e Khalil, 2011). O CH relaciona-se tanto com o conhecimento tácito como o explícito. Os gestores das empresas apostam cada vez mais na formação, especializações e recompensação dos seus funcionários, para estes se sentirem motivados e consequentemente integrados. O conhecimento das organizações é cada vez mais realçado em relação aos fatores físicos e financeiros, sendo considerado um fator essencial nos dias de hoje. As pessoas são a base das empresas e dessa forma é necessário valorizá-las para as manter motivadas, inculindo assim o conceito de continuidade e de pertença. Cabe aos gestores gerir, da melhor forma, este CH para que o conhecimento se mantenha e se difunda. Cabe, também, a estes encorajar e motivar os diferentes colaboradores a transformar o conhecimento tácito (destes últimos) em conhecimento explícito (Engelman et al. 2017). Desta forma, pode-se acrescentar que para além de incluir as capacidades, conhecimento e formação dos indivíduos, o CH inclui a capacidade de gerar todos esses recursos (Claver-Cortés et al., 2015).

No contexto específico das empresas de Auditoria e Contabilidade, por se tratarem de organizações fortemente baseadas no conhecimento, o CH é destacado como sendo uma importante fonte de inovação e renovação estratégica. Efetivamente, a qualidade deste tipo de serviços resulta em grande medida de atributos relacionados com o CH, tais como a educação, a formação contínua, a certificação profissional ou a experiência dos funcionários. Este tipo de empresas deve assegurar-se da eficiência e características profissionais dos seus funcionários para conseguirem satisfazer, eficazmente, as necessidades dos clientes. Para estas empresas obterem vantagem competitiva, necessitam que o desempenho dos seus funcionários seja otimizado, não só a curto prazo como também a médio e longo prazo. Para isso a organização terá que recorrer não só ao capital físico, recursos organizacionais ou financeiros, mas também e fundamentalmente aos recursos de CH, tendo sempre em conta a importância de uma boa gestão desta última vertente (Cheng et al., 2009; Unger et al. 2011).

Por outro lado, segundo Stewart (1998, p. 98), o CE “pertence à empresa como um todo, pode ser reproduzido e dividido”. O CE serve como apoio ao armazenamento, memorização, informação, processos organizacionais, utilização e recuperação do conhecimento dentro da organização, nomeadamente base de dados, manuais e patentes. Está relacionado com o histórico da empresa que pode ser acedido para apoio nas tomadas de decisões (Dost et al., 2016; Martínez-Torres, 2006).

O CE pode ser visto como um conjunto de instrumentos que permitem à organização absorver e transferir conhecimento em todas as atividades de negócio. Pode dizer-se que este tipo de capital é detido e gerido pela organização (Dost et al., 2016).

Finalmente, o CR inclui a capacidade da organização em desenvolver relações com diferentes *stakeholders*, nomeadamente com os clientes (Seleim e Khalil, 2011). Ao nível desta dimensão, pode-se destacar, por exemplo, a lealdade e satisfação dos clientes, a notoriedade da marca, a reputação da empresa, repetição de negócios, bem-estar financeiro, assim como as inter-relações com os fornecedores e outros agentes. Esta dimensão do CI é bastante importante, pois acaba por fornecer informações acerca das oportunidades de mercado e constitui um guia útil para a organização melhorar e desenvolver novos conhecimentos. Os clientes acabam por ser o mais fiel canal de publicidade aos serviços prestados pelas organizações, pois encontramos-nos numa era em que a informação pode ser encontrada nos mais variados locais (Madhani, 2016). Sendo que o CR está associado ao relacionamento e interação entre indivíduos, potencialmente irá contribuir para a melhoria

dos laços existentes entre estes assim como para a criação de valor, conhecimento e capacidades inovadoras (Dost et al., 2016).

As dimensões do CI acima descritas não devem ser analisadas isoladamente, mas sim tendo em conta que as mesmas se inter-relacionam (Shih et al., 2010). A título de exemplo, Shih (2010), sugere que, por exemplo, em empresas de setores financeiros, o CH influencia diretamente e positivamente o CE (aumento da eficiência operacional) e também o CR (colaboradores com capacidades de comunicação, desenvolve e promove os relacionamentos).

Em empresas que prestam serviços de Contabilidade e Auditoria, os recursos intangíveis são bastante valorizados quando comparados com os ativos tangíveis. As capacidades dos auditores/contabilistas não estão demonstradas, nem contabilizadas nas suas demonstrações financeiras. Torna-se necessário, desse modo, procurar criar um modelo que seja capaz de identificar e, conseqüentemente mensurar todos os recursos intangíveis da organização. Atualmente ainda não há consenso sobre qual o modelo que as empresas deverão adotar. Tal depende das especificidades de cada organização e da própria natureza dinâmica destas. Para medir as diferentes dimensões do CI poderão ser criados modelos compostos, entre outros aspetos, por conjuntos de indicadores qualitativos e quantitativos (Molodchik et al., 2014). Mais especificamente, a cada dimensão do CI devem ser associados indicadores específicos, os quais devem ser adaptados ao contexto em causa. Os indicadores devem ser claros, evidentes e proximais de forma a refletirem todos os recursos intangíveis da organização. Estes modelos poderão ser, assim, utilizados como instrumentos de gestão estratégica para avaliar e desenvolver o CI da organização (Molodchik et al., 2014).

Por fim, e apesar de não ser propósito desta investigação analisar a divulgação de CI, importa salientar a sua importância para as empresas acima citadas, como um complemento para demonstrar a sustentabilidade e uma visão mais completa acerca do estado financeiro da empresa. A criação de relatórios de CI podem servir como base para a comunicação da informação necessária para os *stakeholders* (Johanson e Vahlne, 2003).

1.2 Gestão do Conhecimento e Transferência do Conhecimento

Além da Gestão do Capital Intelectual, a Gestão do Conhecimento também tem vindo a contribuir significativamente para a produtividade, crescimento e sobrevivência das organizações. Esta é vista como chave para se obter vantagem competitiva, assim como maximizar o CI e melhorar processos internos. Uma correta gestão do conhecimento contribui para a criação, captura, organização, acesso e uso correto dos ativos intelectuais de uma empresa (Seleim e Khalil, 2011).

Muitas vezes o CI é confundido com conhecimento, tal como se pode observar em várias das diferentes definições de CI. O conhecimento faz parte do CI, incluído no seu CH, acabando por surgir como um recurso utilizado pela organização. Se por um lado, os indivíduos são os responsáveis pela criação de conhecimento dentro da organização, os recursos existentes dentro da organização facilitam a sua criação e a sua utilização na organização (Lentjušenkova e Lapina, 2016). Mais uma vez é de salientar que o conhecimento pertence, em primeira instância, às pessoas (ver definição de CH).

Nonaka et al. (2000, p. 7) adotam a definição tradicional de conhecimento como “crença verdadeira e justificada”. Explicam que muitas vezes a palavra conhecimento é associada a informação. Efetivamente, a GC pode ser definida como um conjunto de informações importantes, que contribuem cada vez mais para o conhecimento organizado dentro da organização. Permite aos funcionários explorar e beneficiar desse conhecimento, partilhando-o e armazenando-o (Trivellas et al., 2015). No entanto, apesar do conhecimento provir da informação, estes são dois conceitos distintos.

Conhecimento trata-se dum termo dinâmico e depende de um tempo e espaço. Se este não for colocado num contexto em concreto torna-se apenas informação. Nonaka et al. (2000), consideram que o conhecimento é um conceito humanista, pois está diretamente relacionado com a ação humana. O processo de criação de conhecimento engloba ativos do conhecimento, os quais são considerados recursos imprescindíveis para se criar valor. A confiança entre os membros duma organização é considerada um desses recursos. No entanto, atualmente, ainda é difícil gerir esses recursos devido ao carácter tácito que por diversas vezes está subjacente ao conhecimento (Nonaka et al., 2000).

O conhecimento dentro das organizações pode ser visto através de várias características. Ele é transportável e tem significado quando partilhado com os outros. Apesar de atualmente ser

visto como umas das principais fontes responsáveis pela qualidade nos serviços, ainda existem lacunas na literatura acerca da compreensão, criação e gestão do conhecimento por parte das organizações. Constantemente, cria-se conhecimento através da ação e interação tornando-se fonte fundamental para a vantagem competitiva sustentável (Nonaka et al. 2000).

De acordo com Hsu e Sabherwal (2012), três processos devem ser salientados em termos de gestão do conhecimento: aquisição, conversão e aplicação. À aquisição do conhecimento está subjacente o desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de novos dados ou informações. A conversão refere-se ao conhecimento adquirido pela organização, resultante da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por fim a aplicação de conhecimento diz respeito ao uso do conhecimento para a realização de tarefas.

Também Seleim e Khalil (2011) consideram que a Gestão do Conhecimento pode ser subdividida em processos distintos, mais especificamente:

- (1) Aquisição de conhecimento, a qual se refere às atividades que selecionam e adquirem conhecimento de fontes externas;
- (2) Criação de conhecimento, através de atividades que contribuem para o desenvolvimento e criação de *insights*, capacidades e relacionamentos na organização, bem como a geração de conhecimento interno;
- (3) Documentação de conhecimento, que consiste na institucionalização do conhecimento sob a forma de uma memória organizacional para que possa ser transferido e reutilizado no futuro;
- (4) Transferência de conhecimento, através de atividades que possibilitam o intercâmbio de conhecimento entre indivíduos, grupos e unidades organizacionais, tendo ainda em conta os diferentes níveis organizacionais;
- (5) Aplicação do conhecimento, que consiste na utilização dos conhecimentos disponíveis para melhorar processos, produtos e serviços, bem como o desempenho organizacional, por exemplo.

Deste modo, é necessário que as organizações implementem um sistema de gestão de conhecimento de forma a facilitar os processos de aquisição, criação, documentação, transferência e aplicação do conhecimento organizacional. Estes sistemas estarão

relacionados com o armazenamento e reutilização do conhecimento, e serão importantes para formar funcionários mais eficientes e produtivos. Apesar do conhecimento tácito ser difícil de armazenar, o contacto com outras pessoas com mais conhecimento e experiência contribuirá para o desenvolvimento individual (Wang et al., 2016; Golińska-Pieszyńska, 2014).

Assim, a TC é vista por diversos autores como crucial para uma eficaz gestão do mesmo. Esta estratégia de transferência de conhecimento permite organizar, reestruturar, memorizar o conhecimento e dessa forma adotar melhores práticas organizacionais (Wiig, 1997).

Transferência de conhecimento consiste na troca de informação e conhecimento entre indivíduos, de forma ao destinatário aplicar e reformular o conhecimento absorvido num novo contexto. Assim, a troca de *know-how* e discussões diversas podem contribuir para a competitividade de uma organização (Hamdam e Damirchi, 2011).

O processo de transferência de conhecimento é um processo fundamental em termos de aprendizagem dentro da organização (Albino et al., 2004; Goh, 2002). Este processo pode ser influenciado positivamente ou negativamente por diversos aspetos, os quais podem, consequentemente, afetar o processo de aquisição de conhecimento. As características da fonte e do destinatário do conhecimento (e.g. experiência, valores, motivação, crenças ou capacidade de absorção do conhecimento), as relações existentes entre eles, as características do próprio conhecimento (tácito ou explícito), o contexto organizacional e social, a predisposição para partilhar esse conhecimento, a motivação, bem como o tipo de relações existentes na organização ou o próprio ambiente cultural constituem alguns desses aspetos (Albino et al., 2004; Goh, 2002; Yakhlef e Sié, 2009). Torna-se, pois, crucial que a organização desenvolva vias para estimular essa partilha de conhecimento como, por exemplo, incentivar os funcionários, através das suas próprias estruturas organizacionais ou através das crenças pessoais destes (Trivellas et al., 2015). Em termos motivacionais, o sistema de recompensas constitui um importante aspeto para incentivar os indivíduos a transferir conhecimento (motivação intrínseca). Desta motivação intrínseca poderá advir maior responsabilidade, melhores relações de supervisão, melhores relações entre os funcionários ou aumento da estabilidade e segurança no trabalho (Yakhlef e Sié, 2009).

Um fator crítico para que se verifique transferência de conhecimento é a confiança entre a fonte e o destinatário. Para que o conhecimento seja partilhado, sugere-se que a confiança irá atenuar o risco de comportamentos oportunistas. Inversamente, a desconfiança entre os

membros duma organização leva os mesmos a concentrarem-se em proteger o seu conhecimento, dificultando a transferência de conhecimento (Sankowska, 2013; Hamdam e Damirchi, 2011; Yakhlef e Sié, 2009). Em termos de transferência de conhecimento tácito, a socialização torna-se crítica (Martinkenaite, 2011), sendo que a proximidade geográfica constitui um fator importante para a partilha de conhecimento, algo que pode ser mitigado através da tecnologia (Albino et al., 2004). No entanto, existem diversas barreiras à transferência, como por exemplo a disposição em receber novas práticas e abandonar as antigas. Por outro lado, cada vez mais as empresas preferem obter novo conhecimento de forma externa do que interna por considerarem o conhecimento externo mais escasso, único, valioso, raro e insubstituível (Martinkenaite, 2011).

Num contexto específico de empresas de contabilidade/auditoria, o processo de transferência de conhecimento tem efeitos distintos quando estão em causa contabilistas/auditores experientes ou não experientes. O efeito é maior quando ocorrido entre funcionários mais experientes. Tal deve-se ao facto dos funcionários mais experientes possuírem, supostamente, maior rapidez de raciocínio e processamento da informação recolhida e maior capacidade em estruturar toda essa informação. Sendo que nos serviços de auditoria/contabilidade é importante o funcionário compreender as necessidades dos clientes, tornando-se crítico que possua uma boa estrutura de conhecimento dentro da empresa. Grande parte do conhecimento adquirido por estes profissionais advém de cursos de formação, normas e manuais da respetiva área (Rodgers et al., 2017). Neste tipo de organizações importa identificar os principais fatores que impedem a partilha de conhecimento de modo a maximizar os efeitos do processo de transferência de conhecimento.

Por outro lado, vários meios podem ser utilizados para aceder ao conhecimento: uso de tecnologias de informação (permitindo aceder a conhecimento interno ou externo - os trabalhadores podem pesquisar através duma plataforma e encontrar informação acerca do que procuram); interações pessoais (formais e informais), partilhadas através de uma cultura organizacional, onde normas e práticas organizacionais podem ser um incentivo à partilha de conhecimento (as normas neste tipo de empresas exigem a supervisão e a comunicação dos supervisores aos seus trabalhadores relativamente ao que foi discutido nas reuniões), características individuais, sendo que a falta de concordância entre as características individuais e a cultura da empresa podem desincentivar a partilha de conhecimento (Sánchez-Canizares et al., 2007).

O processo de transferência de conhecimento pode efetuar-se, não só ao nível individual como ao nível inter-organizacional. Este último ocorre quando uma organização aprende e capta experiências e conhecimento através de outra organização, e dessa forma desenvolve vantagens competitivas. Fusões e aquisições são exemplos de processos dos quais resultam aprendizagem inter-organizacional. Este processo de aprendizagem, criação e transferência de conhecimento acaba por se tornar de difícil desenvolvimento, visto que cruza variadas culturas e processos (Sánchez-Canizares et al., 2007).

Cada vez mais torna-se difícil e desafiador manter o conhecimento dentro da organização. O processo de aquisição de conhecimento, mesmo não sendo objeto de estudo desta investigação, é considerado vital nas organizações. É da responsabilidade da organização expandir e desenvolver novo conhecimento. Os funcionários têm o papel de desenvolver novos conhecimentos com base em conhecimento já existente, interno e/ou externo. O processo de aquisição de conhecimento pode ser reconhecido do ponto de vista da aprendizagem organizacional. Pode ser um processo formal (estrutural), isto é, um processo de aquisição de conhecimento delineado, da qual toda a informação e conhecimento provém da organização, ou um processo informal, da qual o conhecimento é obtido através de atos espontâneos e voluntários (Rusly et al., 2015).

Por fim, importa salientar que existe uma relação entre o processo de aquisição de conhecimento e a capacidade de absorção das organizações. A capacidade de absorção de uma empresa refere-se à capacidade da empresa de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos (Cohen e Levinthal, 1990). Zahra e George (2002) redefinem capacidade de absorção, sugerindo ser um conjunto de rotinas e processos que possibilitem a aquisição, assimilação, transformação e exploração de novos conhecimentos referentes às operações de uma empresa. Assim, capacidade de absorção, motivação para ensinar e aprender, bem como capacidade de transferência constituem atributos organizacionais essenciais para desenvolver o processo de transferência de conhecimento.

1.3 Relação entre Capital Intelectual e Transferência do Conhecimento

Os processos de GC e os elementos necessários para criar CI devem ser implementados e trabalhados em conjunto para maximizar o valor da organização e a sua eficácia. Consequentemente, importa determinar como as empresas se organizam para alcançar esse fim (Wang et al., 2016). Assim, torna-se crucial a incorporação e integração de novas tecnologias, pessoas e uma correta medição do que se quer gerir (tanto em termos de conhecimento como de CI). Um dos objetivos dos processos da GC é a obtenção de conhecimento para a organização, contribuindo para a criação e acumulação de CI nas organizações (Mehralian et al., 2014; Wang et al., 2016).

A gestão do CI e a GC são constructos interrelacionados ao nível das suas diferentes dimensões, sendo possível afirmar que o desenvolvimento de CI (através das suas diferentes dimensões) afeta diretamente a GC das organizações. Mais especificamente, verifica-se uma influência positiva e significativa das dimensões do CI sobre os processos de GC (Seleim e Khalil, 2011).

Numa perspetiva baseada no CI pode considerar-se que o CH contribui diretamente para a GC, pois são os indivíduos da organização que possuem o conhecimento e capacidades para melhorar a GC (Hsu e Sabherwal, 2012). O CH influencia positivamente os vários processos de GC, entre os quais a aquisição e a TC, suportando a opinião de que o CH é uma fonte do intelecto, do conhecimento, da inovação e da invenção (Seleim e Khalil, 2011). De facto, existindo dentro da organização CH sob a forma de conhecimento tácito como valores, experiência, crenças e atitudes dos funcionários e conhecimento explícito como consciência de boas práticas, tal permitirá potenciar a capacidade de transferir conhecimento por parte dos indivíduos (Seleim e Khalil, 2011; Ferreira, 2011). Por sua vez, o CE pode promover os processos de GC, através de vários meios tais como a estrutura organizacional ou tecnologias de informação (Hsu e Sabherwal, 2012), sendo que de acordo com Seleim e Khalil (2011) o CE influencia de forma positiva não só o processo de TC como o processo de documentação. Isto acontece porque atividades relacionadas com a rotina, sistemas (e.g. sistemas de informação) e manuais utilizados ou processos organizacionais são exemplos do CE. Consequentemente, tais atividades poderão ter efeitos positivos e significativos na transferência do conhecimento.

Acresce que é necessário armazenar e organizar o conhecimento de forma correta e coerente. Finalmente, o CR influencia positivamente e significativamente a TC, visto que as interações pessoais facilitam a integração e a partilha de conhecimento dentro da organização (Seleim e Khalil, 2011; Hsu e Sabherwal, 2012). Também Matsuo (2015) considera que o CR pode influenciar positivamente a TC, apesar de sugerir que tanto este como o CH, são as duas dimensões com menor impacto (apesar de positivo) sobre a TC.

De acordo com Seleim e Khalil (2011) e Hsu e Sabherwal (2012), o efeito inverso também se verifica. Assim, os vários processos de GC podem produzir efeitos positivos sobre as três dimensões do CI (Ramadan et al., 2017). Por exemplo, a aquisição, a aplicação e a conversão de conhecimento podem influenciar o CI das organizações. A aquisição de conhecimento concentra-se principalmente nos processos de criação de conhecimento. A aplicação de conhecimento limita-se à incorporação de conhecimento nas organizações, através das rotinas e da direção. Finalmente a conversão do conhecimento aumenta globalmente o CI das organizações, pois trata-se de um processo em que o conhecimento é convertido e consequentemente transferido (Hsu e Sabherwal, 2012).

Apesar da importância que estes processos de GC possuem, esta investigação foca-se num processo considerado transversal aos demais: a Transferência de Conhecimento (considerado o fator comum para acumular CH, CR, CE e dessa forma desenvolver o conhecimento dentro das organizações) (Seleim e Khalil, 2011). Este processo (TC) envolve partilha de conhecimento entre os funcionários dentro da organização e também entre a organização e demais *stakeholders* tais como os seus clientes, parceiros, fornecedores ou o governo.

A TC é vista como uma interação social que resulta numa propagação de formas de conhecimento, competências e experiências entre os funcionários e entre a organização e demais *stakeholders*, contribuindo de forma positiva para a criação de CH (Ramadan et al., 2017). Adicionalmente, Matsuo (2015) considera que a partilha e transferência de conhecimento contribui para o aumento do CE da organização. Efetivamente, o CE da organização (como por exemplo toda a estrutura organizacional ou as tecnologias de informação) pode ser alavancado pelos processos de GC, e especificamente de TC (Hsu e Sabherwal, 2012; Seleim e Khalil, 2011). De acordo com Ramadan et al., (2017), a criação de conhecimento contribui positivamente para o desenvolvimento de CE, pois ao se criar conhecimento, novas competências técnicas e organizacionais podem potencialmente ser

desenvolvidas. No entanto, para que o CE seja potenciado torna-se essencial que o conhecimento seja transferido, divulgado e absorvido. Finalmente, a TC pode contribuir de forma positiva para o desenvolvimento de CR, visto que as atividades relacionadas com a partilha de conhecimento entre os colaboradores da organização e os seus *stakeholders* melhoram relacionamentos e colaborações (Ramadan et al., 2017; Seleim e Khalil, 2011).

Importa, ainda, salientar que a partilha de conhecimento é condição necessária, mas não suficiente para a criação de CI. Assim, torna-se necessário que os membros de uma organização assimilem e usem o conhecimento adquirido. Para tal, as organizações deverão estar preparadas com sistemas e ferramentas adequadas para fazer face a essa necessidade, pois a capacidade de absorção (*Absorption Capacity – ACAP*) de um membro dependerá, também, da capacidade de absorção da informação por parte da organização (Cohen e Levinthal, 1990). Na realidade, quanto maior for a educação e formação recebida por parte dos funcionários de uma organização, mais fácil será a capacidade dos mesmos assimilarem e usarem novos conhecimentos. Assim, a organização poderá facilitar a transferência e absorção do conhecimento se possuir uma boa estrutura organizacional (Engelman et al., 2017). Podemos, assim, observar como CI e GC (e mais especificamente TC) se encontram inter-relacionados, bem como a importância desta inter-relação em termos de gestão organizacional (Golińska-Pieszyńska, 2014).

CAPÍTULO II – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

Com base na literatura sobre CI e GC (com maior enfoque na Transferência de Conhecimento), foi desenvolvido o modelo conceptual apresentado na figura 2. Este modelo descreve uma relação bidirecional entre Transferência de Conhecimento e as dimensões do CI. A primeira relação proposta parte do processo de TC em direção às três dimensões do CI. A segunda relação proposta parte das três dimensões do CI em direção ao processo de Transferência de Conhecimento.

Relativamente às dimensões do CI, foram consideradas as seguintes (Molodchik et al., 2014; Cohen e Kaimenakis 2007):

1. Capital Humano (CH): inclui as capacidades, formação, educação, experiência, atitudes e valores dos funcionários duma organização;

2. Capital Relacional (CR): interliga as relações tanto internas como externas existentes entre os agentes económicos, como clientes, fornecedores, governo, outros parceiros, funcionários e meios de comunicação social;
3. Capital Estrutural (CE): ajusta todo o conhecimento existente dentro da organização. Neste tipo de capital reside as rotinas, manuais, procedimentos e estratégias da organização.

O processo da Transferência de Conhecimento (que integra a GC) está diretamente relacionado com as relações existentes entre funcionários e as atividades que permitem a troca de conhecimento entre indivíduos nos diferentes níveis organizacionais (Matsuo, 2015; Seleim e Khalil, 2011).

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H-A: O processo de Transferência de Conhecimento influencia positivamente as dimensões do CI.

H-B: As dimensões do CI influenciam positivamente o processo de Transferência de Conhecimento.

Subdivididas da seguinte forma:

H1-A: O processo de Transferência de Conhecimento influencia positivamente o Capital Humano.

H2-A: O processo de Transferência de Conhecimento influencia positivamente o Capital Relacional.

H3-A: O processo de Transferência de Conhecimento influencia positivamente o Capital Estrutural.

H1-B: O Capital Humano influencia positivamente o processo de Transferência de Conhecimento.

H2-B: O Capital Relacional influencia positivamente o processo de Transferência de Conhecimento.

H3-B: O Capital Estrutural influencia positivamente o processo de Transferência de Conhecimento.

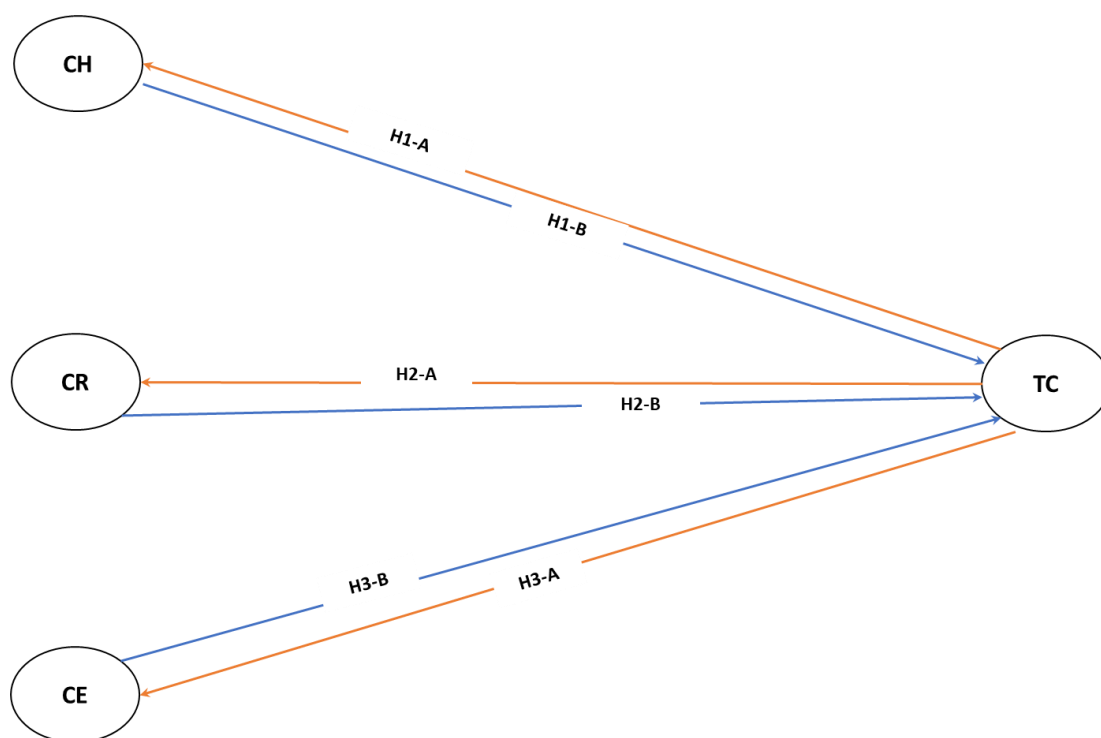


Figura 2 – Modelo Conceitual

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

A Metodologia permite compreender, examinar, descrever e avaliar os vários métodos e técnicas disponíveis para resolver problemas e/ou questões de investigação (Prodanov e Freitas, 2013). Diferentes métodos (dedutivos, indutivos, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico) permitem explicar os procedimentos utilizados ao longo da investigação científica (Gil, 2005). No presente estudo, o método utilizado foi dedutivo, o qual parte de princípios e teorias verdadeiras para se chegar a conclusões formais, de raciocínio lógico (Prodanov e Freitas, 2013).

O presente estudo pode ser considerado de natureza quantitativa, pois formulamos hipóteses, classificamos as relações entre as variáveis, de modo a garantir resultados fidedignos e uma correta interpretação dos mesmos (Prodanov e Freitas, 2013). Esta pesquisa quantitativa é objetiva, e todos os dados são recolhidos de forma fidedigna (Fonseca, 2002).

3.1 Amostra e Recolha de Dados

Este estudo centrou-se em empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal em Portugal. A escolha deste tipo de empresas deve-se ao facto de poderem ser consideradas “*knowledge-intensive*”, devido essencialmente à especificidade dos serviços que prestam. Este tipo de empresas são fortemente dependentes do conhecimento e do CI para serem competitivas. Assim, utilizou-se a base de dados SABI para aceder às empresas em causa tendo em conta o Código de Atividade Económica 69200. Daqui resultou um total de 12 974 empresas. Seguidamente, limitou-se a amostra às empresas que possuíam *email*, a qual ficou reduzida a 6 311 empresas, sendo que amostra final ficou constituída por 299 respondentes, dos quais 261 foram considerados válidos (isentos de não respostas).

Para a recolha dos dados recorremos a um inquérito por questionário. De acordo com Freixo (2010, p.197), “o questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de dados que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos, ou colher qualquer outra informação desses sujeitos. O questionário é normalmente utilizado pelo investigador como um instrumento de medida, que lhe permitirá eventualmente confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses da investigação”. O questionário elaborado no presente estudo e designado “A relação entre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual em empresas de Contabilidade/ Auditoria/Consultoria Fiscal” (ver Apêndice 1) foi elaborado através de várias etapas com a máxima precisão e rigor para que a informação recolhida fosse a mais verdadeira e exata possível.

A construção do questionário repartiu-se em três partes distintas: numa primeira parte procura-se analisar o perfil do respondente (género, nível de escolaridade e categoria profissional). Na segunda parte do questionário recolhemos dados acerca da empresa inquirida (antiguidade da empresa, número de trabalhadores, localização geográfica da sede). Por último, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, em que 1 refere-se a “discordo totalmente” e 5 refere-se a “concordo totalmente”. Este tipo de escala é, normalmente, utilizada em questionários, quando o objetivo do estudo é especificar o nível de concordância numa dada afirmação. As afirmações utilizadas no questionário para mensurar as diferentes dimensões tiveram por base o estudo efetuado por Seleim e Khalil (2011). Assim, utilizaram-se 13 itens relativos à variável CH, 8 itens alusivos ao CR, 6 itens referentes ao CE e 9 itens para mensurar a TC (ver tabela 1).

Dimensões	Itens
CH	<p>CH_1: Os nossos funcionários são altamente qualificados.</p> <p>CH_2: Os nossos funcionários são considerados os melhores do nosso setor de atividade.</p> <p>CH_3: Os nossos funcionários são criativos e brilhantes.</p> <p>CH_4: Os nossos funcionários são considerados especialistas nas suas tarefas e funções específicas.</p> <p>CH_5: Os nossos funcionários desenvolvem novas ideias e conhecimentos.</p> <p>CH_6: Os nossos funcionários não se importam de correr riscos para alcançar os objetivos organizacionais.</p> <p>CH_7: Os nossos funcionários possuem capacidades de liderança no trabalho.</p> <p>CH_8: Os nossos funcionários são capazes de se focarem na qualidade de serviço prestado.</p> <p>CH_9: Os nossos funcionários são instruídos e capazes de influenciar os seus superiores hierárquicos.</p> <p>CH_10: Os nossos funcionários são capazes de trabalhar em equipa.</p> <p>CH_11: Os nossos funcionários são capazes de encontrar soluções simples para problemas complexos.</p> <p>CH_12: Os nossos funcionários possuem uma compreensão total da empresa e são capazes de integrar o conhecimento organizacional ao longo das diferentes áreas da empresa.</p> <p>CH_13: Os nossos funcionários são capazes de desenvolver e manter relacionamentos fortes com os outros.</p>
CR	<p>CR_1: Os nossos funcionários são capazes de colaborar uns com os outros para diagnosticar e resolver problemas.</p> <p>CR_2: Os nossos funcionários partilham informações e aprendem uns com os outros.</p> <p>CR_3: Os nossos funcionários interagem e trocam ideias com pessoas de diferentes áreas da Empresa.</p>

	<p>CR_4: Os nossos funcionários colaboram com clientes, fornecedores e outros parceiros, de modo a se desenvolverem soluções de negócio.</p> <p>CR_5: Os nossos funcionários aplicam o conhecimento de uma área da empresa a problemas e oportunidades que emergem noutra(s) área(s).</p> <p>CR_6: A informação do cliente é disseminada na nossa empresa.</p> <p>CR_7: A nossa empresa desenvolve os seus serviços a partir da opinião dos clientes.</p> <p>CR_8: A nossa empresa entende as necessidades dos clientes.</p>
CE	<p>CE_1: A nossa empresa documenta o conhecimento em manuais e bases de dados.</p> <p>CE_2: Os processos organizacionais estão incluídos nas estruturas, sistemas, mecanismos e manuais da empresa.</p> <p>CE_3: A nossa empresa protege o conhecimento e informações-chave para evitar perdas em caso de saída de trabalhador(es).</p> <p>CE_4: A nossa empresa é caracterizada pela eficiência.</p> <p>CE_5: A nossa empresa possui métodos e procedimentos de trabalho para suportar inovações e novos serviços.</p> <p>CE_6: A nossa empresa possui técnicas e mecanismos para partilha e troca de conhecimento.</p>
TC	<p>TC_1: A nossa empresa aloca mentores aos novos funcionários para os auxiliar a encontrar o seu caminho dentro da organização.</p> <p>TC_2: A nossa empresa extrai experiências de especialistas e partilha-as com os outros colaboradores.</p> <p>TC_3: Os nossos funcionários partilham com os seus colegas o seu conhecimento / <i>know-how</i>.</p> <p>TC_4: O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma informal.</p> <p>TC_5: O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma formal.</p> <p>TC_6: A empresa realiza, regularmente, reuniões para discutir temas ligados ao desenvolvimento de serviços.</p> <p>TC_7: Os funcionários da nossa empresa informam-se, regularmente, uns com os outros sobre experiências positivas e métodos de trabalho bem-sucedidos.</p>

	TC_8: Os funcionários da nossa empresa mudam de função regularmente para distribuir o seu <i>know-how</i> . TC_9: A nossa empresa usa mecanismos e meios para troca de conhecimento entre indivíduos, grupos e níveis organizacionais.
--	---

Tabela 1 – Itens das dimensões analisadas

Fonte: Seleim e Khalil (2011)

3.2 Análise dos dados

Em primeiro lugar foi efetuada uma análise de cariz descritivo para caracterizar a amostra em causa. Seguidamente, procedeu-se a uma análise multivariada (de causa-efeito) para melhor compreender os efeitos da Transferência de Conhecimento sobre as várias dimensões do Capital Intelectual e vice-versa.

Assim, as hipóteses de investigação foram testadas com recurso ao modelo de equações estruturais. A Análise de Equações Estruturais (AEE) é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar relações entre vários construtos de forma simultânea (Campana e Silva, 2009). Marôco (2010, p.3) define AEE como sendo “uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade dos modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis. Estas relações, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas dependentes, num conjunto composto de hipóteses respeitantes a padrões de associações entre as variáveis do modelo. (...), a análise de pode ser descrita como uma combinação das técnicas clássicas de Análise Fatorial – que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou construtos – e de Regressão Linear – que estabelece, no modelo estrutural, a relação entre as variáveis sob estudo”. Este tipo de análise permite avaliar todo o modelo teórico e reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra em questão. Assim a qualidade do modelo é geralmente feita com testes de ajustamento, índices empíricos ou com análise dos resíduos e da significância dos parâmetros (Marôco, 2010).

Para o efeito, utilizaram-se os procedimentos de estimação do Método da Máxima Verosimilhança (ML), com recurso ao AMOS v 23.0. Este é um método tradicional, sendo o mais utilizado em Análise de Equações Estruturais (AEE). No ajustamento do modelo

utilizou-se uma estratégia *two-step*: no 1º passo ajustou-se o modelo medida, e no segundo passo ajustou-se o modelo estrutural (Marôco, 2010).

Na avaliação da qualidade do ajustamento do modelo utilizaram-se os índices CFI e GFI, considerando-se que estes indicam um bom ajustamento quando se obtêm valores superiores a 0.90 (todavia, valores entre 0.80 e 0.90 poderão ser considerados razoáveis, embora que sofríveis) (Marôco, 2010). Recorreu-se, ainda, à análise dos índices de parcimónia, PGFI e PCFI, onde se considera que um modelo possui um bom ajustamento sempre que os seus valores se situem entre 0.60 e 0.80 (Marôco, 2010). Utilizou-se também o RMSEA com I.C. a 90% e a probabilidade de $rmsea \leq 0.05$. Também se considerou um I.C. para o RMSEA a 90% com limite superior abaixo de 0.10, o que pode ser considerado razoável. No entanto, considera-se que o ajustamento é muito bom quando o limite superior do I.C. é inferior a 0.05 (Marôco, 2010). Para refinar o modelo recorreu-se aos índices de modificação calculados pelo AMOS. Todas as estimativas dos coeficientes do modelo são apresentadas na sua forma estandardizada.

Além do modelo ajustado, também é necessário validá-lo. Para isso recorre-se à estratégia cruzada com recurso à EVCI, quando as amostras são de grande dimensão. “Estudos têm demonstrado que o EVCI é relativamente preciso em análises fatoriais confirmatórias e produz resultados consistentes com a estratégia de validação cruzada numa segunda amostra” (Marôco, 2010, p. 56).

Muitas vezes o que acontece é não se utilizar todos os índices para avaliar o modelo, por estes serem de alguma forma redundantes. Desta forma existe um conjunto de estatísticas e índices de qualidade de ajustamento que muitos autores utilizam normalmente em AEE (ver tabela 2).

Os conceitos acima descritos estão sintetizados na Tabela 2:

Estatística	Descrição
χ^2 e p-value	Quanto menor, melhor; $p > 0,05$. Este é considerado o índice clássico de ajustamento do modelo. Este índice é sensível à dimensão das amostras, o que o torna significativo para o modelo. Este índice pode indicar a rejeição do modelo.
χ^2/df	Índice utilizado como ajustamento amplo do modelo. A hipótese nula é a de que o modelo se ajusta perfeitamente à população e, desta forma, não deve ser rejeitada.
CFI	<i>(Comparative Fit Index)</i> : trata-se de uma correção ao tamanho da amostra. O modelo é considerado com melhor ajustamento quando as variáveis são independentes.
GFI	<i>(Goodness-of-Fit Index)</i> : refere-se à proporção da covariância observada que é explicada pela covariância do modelo
PCFI	<i>(Parsimony Comparative Fit Index)</i> : é um índice contado de forma relativa ao índice CFI. Penaliza o CFI pela razão de parcimônia.
PGFI	<i>(Parsimony Goodness of Fit Index)</i> : Corrige o GFI pelo rácio de parcimónia. Este índice dá informações se o modelo está adequado por meio de uma relação entre o número de parâmetros estimados e o número de pontos de dados na matriz de covariâncias.
RMSEA (I.C.90%) e p-value ($H_0: rmsea \leq 0.05$)	<i>(Root Mean Square Error of Approximation)</i> : é reconhecido como um dos critérios mais informativos sobre Modelagem de Equações estruturais em estruturas de covariâncias. O RMSEA tem em conta o erro de aproximação na população, cuja medida de discrepância é expressa em graus de liberdade. É sensível ao número de parâmetros estimados no

	modelo. O RMSEA também possibilita a estimação de intervalos de confiança do índice, o que auxilia no ajustamento do modelo.
--	--

Tabela 2 – Descrição dos índices da AEE

Fonte: adaptado de Marôco (2010)

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1 Análise Descritiva – Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é caracterizada por 261 empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal, sendo que cerca de 43,3% das mesmas possuem sede no Centro e 33,7% no Norte de Portugal. Em termos de antiguidade da empresa, a amostra revela que a maioria possui entre 6 a 15 anos e entre 16 a 25 (36,8% e 32,2% da amostra, respetivamente). Os indivíduos que preencheram o inquérito por questionário *online* foram maioritariamente do género masculino (62,1% da amostra). Do total de respondentes, 61,3% possuem o grau de licenciatura (ver tabela 3)

Tabela 3 – Análise de Frequências

Variável	Item	Frequência	Percentagem
Género	Feminino	99	37,9%
	Masculino	162	62,1%
Habilitações Literárias	Secundário	15	5,7%
	Curso Profissional	12	4,6%
	Bacharelato	36	13,8%
	Licenciatura	160	61,3%
	Mestrado	35	13,4%
	Doutoramento	2	0,8%
	Não Resposta	1	0,4%
Localização da Sede	Norte	88	33,7%
	Centro	113	43,3%
	Sul	50	19,2%
	Arquipélago Madeira	3	1,1%
	Arquipélago Açores	6	2,3%
	Fora de Portugal	1	0,4%
	Antiguidade da Empresa	<1	1
1-5		30	11,5%

	6-15	96	36,8%
	16-25	84	32,2%
	>25	50	19,2%

Relativamente à categoria profissional dos respondentes, a maioria possuía o cargo de contabilista. Os restantes respondentes foram Gestores, Economistas, Consultores Financeiros, Diretores e Administradores.

4.2 Modelo Medida

Em primeiro lugar foi avaliado o ajustamento do modelo teórico à amostra recolhida. Assim, foram obtidos os seguintes resultados, resumidos na tabela 4.

Tabela 4 – Resumos do Ajustamento do Modelo Medida

	Modelo Medida IC↔TC
χ^2	(449) 1240,139
<i>p-value</i>	0,000
χ^2/gl	2,762
CFI	0,890
GFI	0,828
RMSEA	0,078
p[rmsea<=0.05]	0,000
PCFI	0,791
PGFI	0,620
IC a 90% do rmsea]0.073; 0.084[

Como se pode verificar na tabela 4, todos os índices necessários para realizar a análise em causa revelam um ajustamento aceitável por parte das quatro variáveis (CH, CE, CR e TC) e dos 30 itens utilizados (ver figura 3).

Importa aqui salientar que, no que diz respeito ao Modelo Medida, no constructo Capital Humano, foram mantidos os 13 itens através dos quais o mesmo foi mensurado. Por outro

lado, no constructo referente ao Capital Relacional, foram removidos os itens CR_6 (A informação do cliente é disseminada na nossa empresa) e CR_7 (A nossa empresa desenvolve os seus serviços a partir da opinião dos clientes) por possuírem coeficientes inferiores a 0,50, não possuindo assim um bom poder explicativo do mesmo. No que se refere ao Capital Estrutural, o mesmo foi validado com os 6 itens através dos quais foi mensurado no presente estudo. Já no constructo Transferência de Conhecimento, foi necessário remover os seguintes itens TC_4 (O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma informal), TC_5 (O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma formal), TC_6 (A empresa realiza, regularmente, reuniões para discutir temas ligados ao desenvolvimento de serviços) e TC_8 (Os funcionários da nossa empresa mudam de função regularmente para distribuir o seu *know-how*), pois apresentavam coeficientes inferiores a 0,50 (ver figura 3).

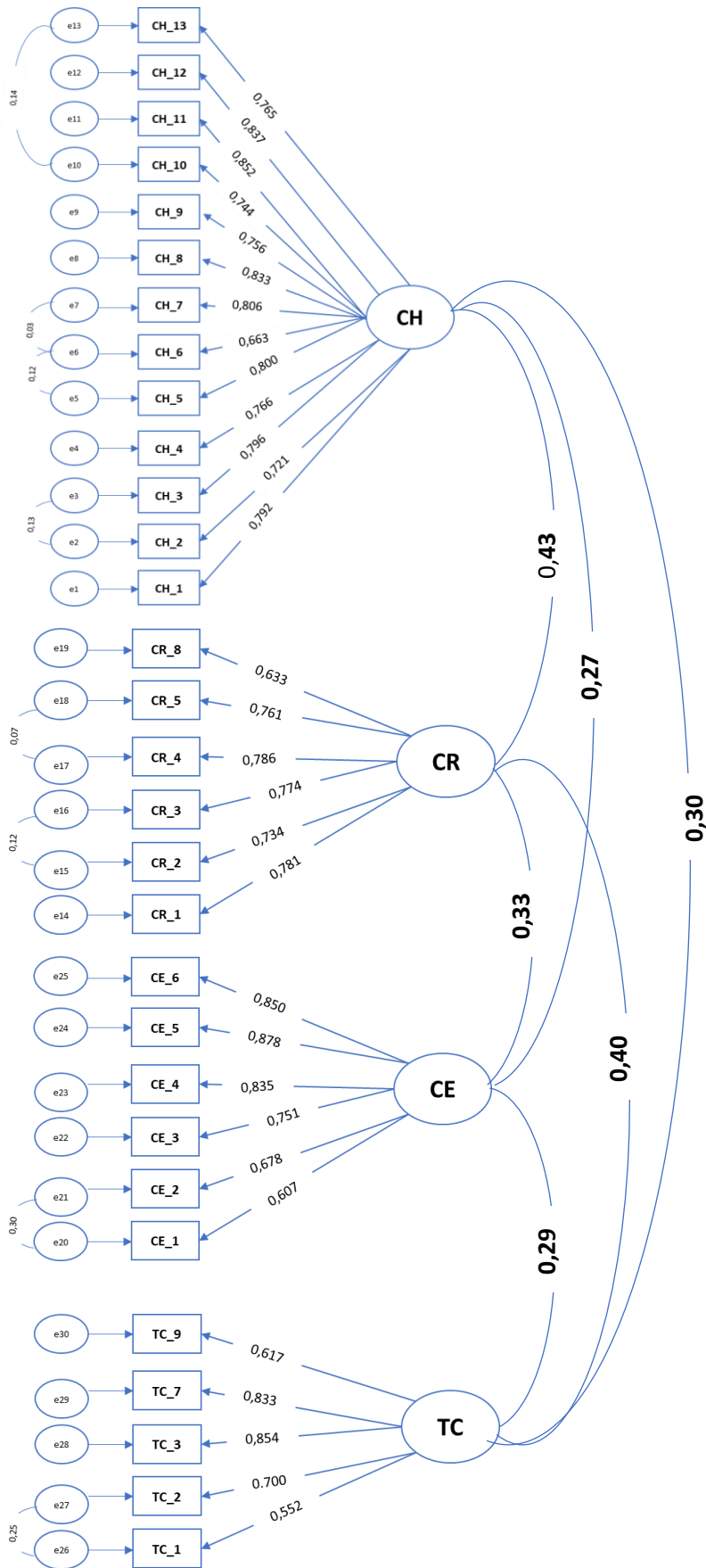


Figura 3 - Modelo Medida

Para além das medidas de qualidade do ajustamento do modelo, existem três medidas de validade que também devem ser calculadas (Gefen, Straub, Boudreau, 2000; Hair et al., 2010): a consistência interna dos itens, a fiabilidade compósita, bem como a validade convergente (*Average Variance Extracted-AVE*). A consistência interna dos itens que fazem parte de cada variável foi analisada pelo *alpha de cronbach* (α). Como todas as variáveis possuem α superiores a 0.80, pode-se esperar uma boa consistência interna de todas as variáveis (ver tabela 5). A fiabilidade compósita (Fornell e Larcker, 1981) estima a consistência interna dos itens reflexivos da construção, de acordo com um grau que varia de 0 a 1. Quando a fiabilidade compósita é superior ou igual a 0.70, a mesma expressa uma fiabilidade de construção adequada (Fornell e Larcker, 1981). Como se pode verificar na tabela 5, todas as variáveis apresentam valores de fiabilidade compósita claramente superiores a 0.70. Por fim, a validade convergente é avaliada pela variância média extraída (AVE) (Fornell e Larcker, 1981). Como todos os $AVE \geq 0,50$ (ver tabela 5), demonstra-se a existência de uma validade convergente adequada em todas as variáveis (Hair et al., 2010).

Tabela 5 – Resumo das Medidas de validade

Variáveis	Alpha de Cronbach (α)	Fiabilidade Compósita	Variância Média Explicada (AVE)
CH (com 13 itens)	0,953	0,953	0,610
CR (com 6 itens)	0,893	0,884	0,560
CO (com 6 itens)	0,900	0,897	0,597
TC (com 5 itens)	0,846	0,840	0,520

4.3 Modelo Estrutural

O modelo causal (bilateral) das dimensões do CI (capital intelectual) e da TC (transferência de conhecimento), ajustado a 261 empresas de Contabilidade/Auditoria/ Consultoria Fiscal, com respondentes de ambos os géneros, bem como de dimensões empresariais diferentes, está ilustrado na figura 4 e 5, onde são apresentados dois modelos, designados de modelo 1

e modelo 2, respetivamente. O modelo 1 apresenta o efeito do construto “Transferência do Conhecimento” em cada uma das dimensões do CI, mais especificamente no Capital Humano, no Capital Estrutural e no Capital Relacional. O modelo 2 apresenta a situação inversa, ou seja, o efeito de cada uma das dimensões do CI atrás citadas na Transferência do Conhecimento.

Podemos verificar na figura 4, que o modelo 1 (TC→CI) apresentou um ajustamento razoável ($\chi^2(448)=1263,139$; $\chi^2/df=2,819$; CFI=0.899; GFI=0.875; PGFI=0.647; PCFI=0.785; RMSEA=0.079, $P(\text{rmsea}\leq 0.05)=0.000$, I.C. a 90%]0.075; 0.094[). Neste modelo todos os itens possuem pesos fatoriais elevados. Assim a TC (Transferência do Conhecimento) tem um efeito direto positivo e significativo em todas as dimensões do Capital Intelectual. Por ordem decrescente, o maior efeito que TC exerce é sobre o CR (Capital Relacional) ($\beta=0.95$; $p=0.000$), seguindo-se do CH (Capital Humano) ($\beta=0.84$; $p=0.000$) e por fim sobre o CE (Capital Estrutural) ($\beta=0.78$; $p=0.000$).

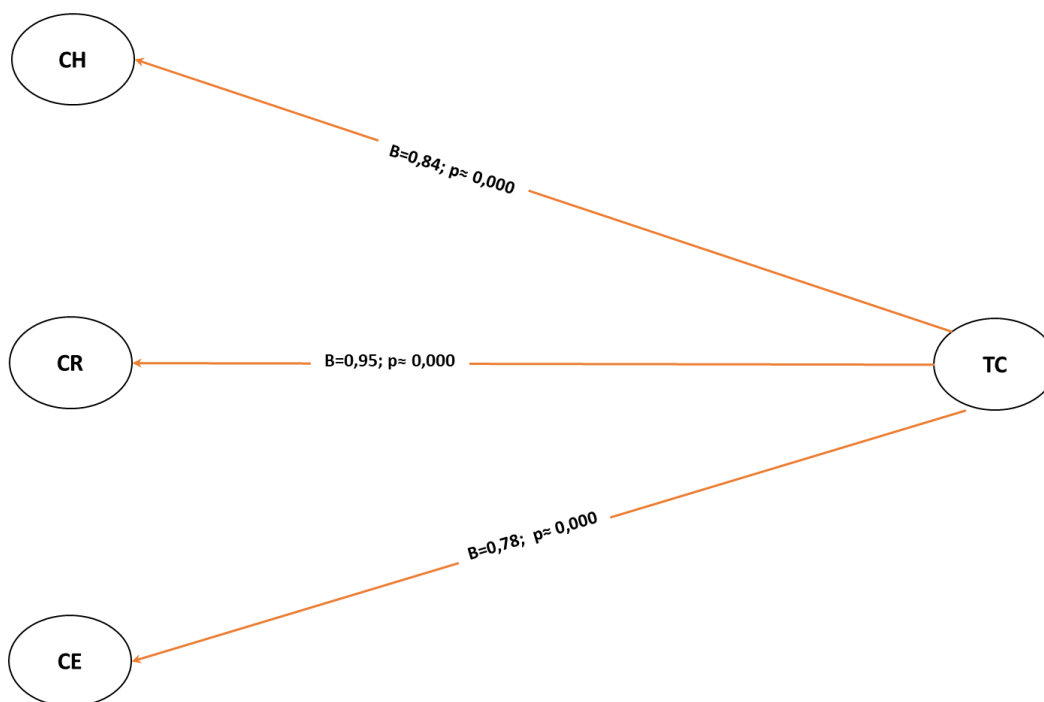


Figura 4 – Modelo 1 (TC → CI dimensões)

O modelo 2 representado na figura 5 (CI→TC), possui um ajustamento razoável à estrutura de variância e covariância dos 30 itens analisados ($\chi^2(449)=1240,139$; $\chi^2/df=2,762$; CFI=0.902; GFI=0.880; PGFI=0.645; PCFI=0.795; RMSEA=0.08, $P(\text{rmsea} \leq 0.05)=0.000$, I.C. a 90%]0.067; 0.088[). Todos os itens apresentam pesos fatoriais elevados, e a percentagem da TC (Transferência do Conhecimento) explicada pelo modelo é de 73%. O CH (Capital Humano) é a única variável que não apresentou um efeito direto significativo para a TC (Transferência do Conhecimento). Quanto ao CR (Capital Relacional), este apresenta um efeito direto e estatisticamente significativo de 0.60 na TC (Transferência do Conhecimento) ($\beta=0.60$; $p=0.000$). Por fim, o CE (Capital Estrutural) apresenta um efeito direto ($\beta=0.60$; $p=0.000$) e estatisticamente significativo na TC (Transferência de Conhecimento).

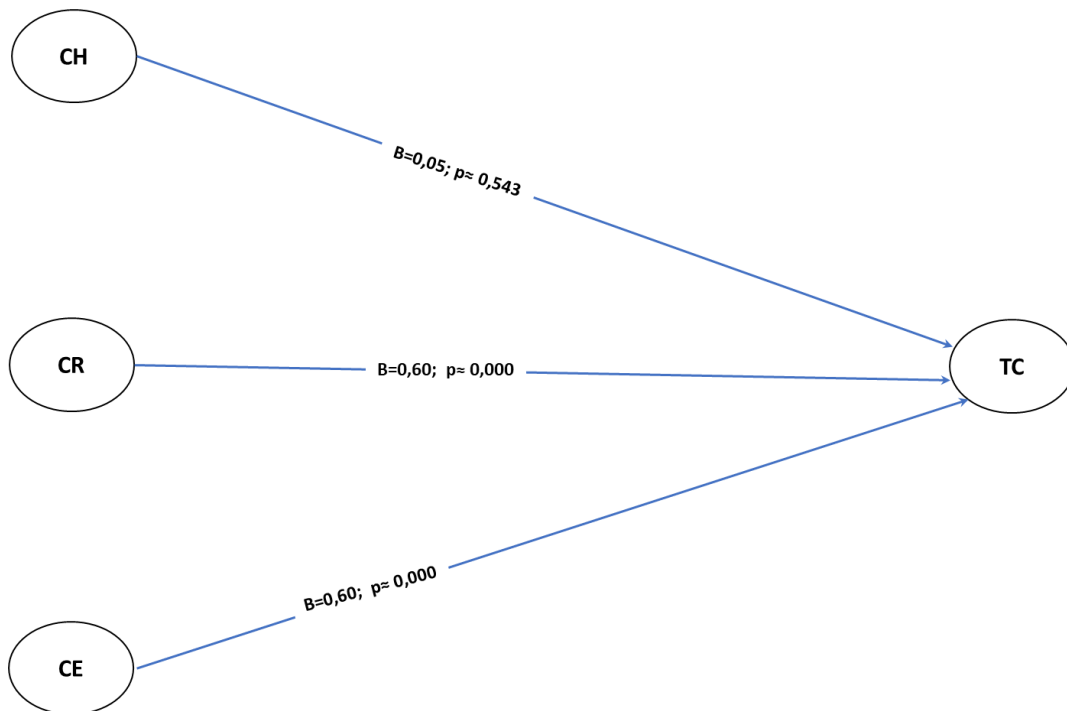


Figura 5 – Modelo 2 (CI dimensões →TC)

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este estudo visou discutir a influência mútua entre o processo de Transferência de Conhecimento e as três dimensões do CI: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Assim, dois conjuntos de hipóteses, acima mencionados, foram formulados e testados. O primeiro conjunto de hipóteses previa a influência positiva do processo de transferência de conhecimento sobre as dimensões do CI: CH, CR e o CE. O segundo conjunto de hipóteses previa a influência dessas mesmas dimensões sobre o processo de transferência de conhecimento.

Os resultados evidenciam a existência de uma influência bidirecional, pois verifica-se uma relação recíproca entre o processo de transferência de conhecimento e as dimensões de CI. Por um lado, em linha com Seleim e Khalil (2011), os resultados sugerem que o processo de TC apresenta uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre todas as dimensões do CI. Especificamente, o efeito é maior sobre o CR, seguindo-se o CH e, por fim, o CE, estando em linha com Seleim e Khalil (2011). De acordo com Ramadan et al. (2017), o CR aumenta quando existe partilha de conhecimento dentro e fora da empresa, daí ser a dimensão destacada com maior efeito. Tal como sugerido por Ramadan et al. (2017), o CH aumenta com o aumento da TC, uma vez que existe partilha de experiência, valores e crenças dentro deste tipo de empresas. Mais especificamente, a transferência de conhecimento tácito (personalidade, atitudes dos colaboradores) e explícito (práticas e padrões organizacionais), permite desenvolver competências sob a forma de CH, maximizando o CI (Seleim e Khalil, 2011).

Por outro lado, e também em linha com o estudo de Seleim e Khalil (2011) e Hsu e Sabherwal (2012), os resultados sugerem que existe um efeito positivo e significativo do CE e do CR sobre a TC. De acordo com Trivellas et al., (2015), o CE das empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal inclui métodos e técnicas desenvolvidas e institucionalizadas (como rotinas organizacionais, sistemas, manuais e procedimentos), o que contribui para o aumento da comunicação, interligação e partilha entre os membros da empresa. O CR através das interações pessoais, troca de informação e ideias, contribui para a incorporação e partilha de conhecimento nas empresas (Seleim e Khalil, 2011). Surpreendentemente, apesar existir um efeito positivo do CH sobre TC, este não é significativo. Tal é surpreendente pelo facto do CH ser uma dimensão de importância

acrescida no contexto em causa (ver por exemplo, Shih et al., 2010; Halim et al., 2010; Mouritsen et al., 2001). Por fim, e a título de resumo, os resultados das hipóteses testadas através do método de equações estruturais podem ser observados na figura 6:

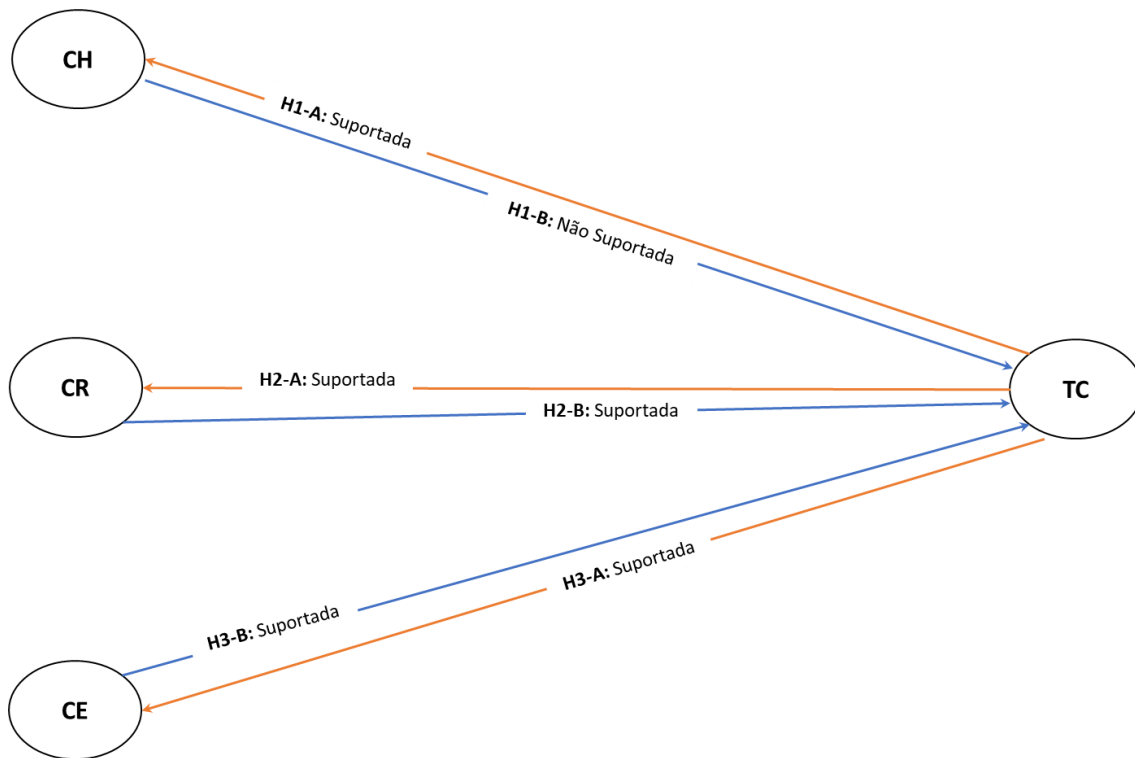


Figura 6 - Resumo das Hipóteses de Investigação

Pode-se, pois, concluir que a Transferência do Conhecimento, vista como uma componente isolada da Gestão do Conhecimento e as diferentes dimensões do CI se afetam mutuamente. Desta forma, apesar de existir uma distinção entre duas áreas (CI e a sua gestão e a Gestão do Conhecimento), estas não devem ser analisadas isoladamente, mas tendo em conta a sua interação. De facto, vários conceitos são similares. Por exemplo, a própria definição de CH implica a existência de conhecimento.

Assim, consideramos que este estudo contribui para o desenvolvimento da investigação em CI e gestão do conhecimento, na medida em que permite relacionar duas áreas similares e complementares num contexto específico caracterizado pela importância dos seus recursos intangíveis: empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal.

Este estudo contribui, ainda, para melhorar a percepção dos gestores acerca da importância da gestão de conhecimento (e especificamente a transferência de conhecimento) bem como do CI para as suas organizações desenvolverem vantagens competitivas.

Este estudo não está isento de limitações. Uma limitação diz respeito ao facto de se ter analisado apenas uma dimensão da gestão do conhecimento, ou seja, a transferência de conhecimento. Consequentemente, sugere-se que investigação futura se debruce em analisar as inter-relações existentes entre todas as dimensões da GC e do CI no contexto apresentado neste artigo. Uma outra limitação diz respeito aos indicadores adotados, os quais, com base na literatura disponível, foram adaptados a empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal. Assim, estudos futuros poderão focar-se em desenvolver indicadores (para cada dimensão do CI e da GC) específicos ao contexto em causa. Por fim, considera-se que este estudo deverá ser replicado não só no contexto em causa, mas também ao nível de outro tipo de organizações e em diferentes países. Efetivamente, importa ainda salientar o facto das empresas que fazem parte da amostra serem todas portuguesas e, consequentemente, possuírem as suas próprias especificidades.

Referências Bibliográficas

Albino, V., Garavelli, A. C., & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 584-600.

Anatolievna Molodchik, M., Anatolievna Shakina, E., & Barajas, A. (2014). Metrics for the elements of intellectual capital in an economy driven by knowledge. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 206-226.

Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). Intellectual capital of a board of directors and its elements: introduction to the concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 632-653.

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.

Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. *Motricidade*, 5(4), 59-80.

Cheng, Y. S., Liu, Y. P., & Chien, C. Y. (2009). The association between auditor quality and human capital. *Managerial Auditing Journal*, 24(6), 523-541.

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. C., Molina-Manchón, H., & Úbeda-García, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 199-223.

Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675-695.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower.

- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S. & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474-490.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Freixo, M. J. V. (2010). Metodologia Científica–Fundamentos. *Métodos e Técnicas*, 2ª Edição, Lisboa: Instituto Piaget.
- Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., & Zanin, L. (2014). Intellectual Capital and Knowledge Management within the public sector. A systematic literature review and future developments. In *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning (2014)* (pp. 175-184).
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*, 4(1), 7.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management*, 6(1), 23-30.
- Golińska-Pieszyńska, M. (2014). Intellectual Capital as na importante elemento of knowledge management. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (334).
- Gosling, M., & Gonçalves, C. A. (2003). Modelagem por Equações Estruturais: conceitos e aplicações. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(2).
- Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition.
- Halim, A. A., Aziz, H. A., Johari, M. A. M., & Ariffin, K. S. (2010). Comparison study of ammonia and COD adsorption on zeolite, activated carbon and composite materials in landfill leachate treatment. *Desalination*, 262(1), 31-35.

- Hamdam, H., & Damirchi, G. V. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(2), 233-240.
- Hsu, I., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Kujansivu, P. (2008). Operationalising intellectual capital management: choosing a suitable approach. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 25-37.
- Lentjušenkova, O. & Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 610-631.
- Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2002, June). Criteria of sound intellectual capital measures. In *Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement, Hanover, June* (pp. 6-7).
- Luthy, D. H. (1998). Intellectual capital and its measurement. In *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA), Osaka, Japan* (pp. 16-17).
- Madhani, P. M. (2016). Intellectual Capital (IC) Intensity vs. Capital Intensity: Impact on Corporate Governance and Disclosure Practices of Firms.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Martínez-Torres, M. R. (2006). A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: an exploratory study. *Information & Management*, 43(5), 617-626.
- Martinkenaite, I. (2011). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 53-70.
- Matsuo, M., (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: the case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), pp.1186-1203.

Mehralian, G., A. Nazari, J., Akhavan, P., & Reza Rasekh, H. (2014). Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry. *The Learning Organization*, 21(4), 258-273.

Mouritsen, J., Larsen, H. T., & Bukh, P. N. (2001). Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, organizations and society*, 26(7), 735-762.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Ramadan, B. M., Dahiyat, S. E., Bontis, N., & Al-dalahmeh, M. A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 437-462.

Rodgers, W., Mubako, G. N., & Hall, L. (2017). Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning. *Computers in Human Behavior*, 70, 564-574.

Rusly, F. H., Sun, P. Y. T., & Corner, J. L. (2015). Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1204-1223.

Sánchez-Canizares, S. M., Ángel Ayuso Muñoz, M., & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of intellectual capital*, 8(3), 409-430.

Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.

Seleim, A. A., & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.

Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of intellectual capital*, 11(1), 74-89.

- Sié, L., & Yakhlef, A. (2009). Passion and expertise knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 175-186.
- Silva, J.S.F.D., (2006). Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma metodologia.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (Vol. 2). Rio de Janeiro: Campus.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital–knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861-1885.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), 1-14.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Apêndices

1. Inquérito por Questionário

A relação entre a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual em empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal

(Tempo previsto para preenchimento inferior a 10 minutos)

O presente inquérito é de foro académico, tendo sido elaborado no âmbito da dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Este inquérito destina-se a recolher dados acerca de como a Gestão do Conhecimento das empresas de contabilidade/auditoria/consultoria fiscal pode potenciar a gestão do seu Capital Intelectual e vice-versa. Tal relação é crucial para as empresas obterem vantagens competitivas.

Caso pretendam ter acesso aos resultados do trabalho, por favor deixe o respetivo email no respetivo campo.

1. Género do respondente:

Feminino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

2. Nível de escolaridade do respondente:

Básico	<input type="checkbox"/>
Secundário	<input type="checkbox"/>
Curso Profissional	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

3. Categoria Profissional:

Dados da Empresa

4. Antiguidade da empresa (anos):

<1	
1 – 5	
6 - 15	
16 - 25	
>25	

5. Número de trabalhadores:

6. Localização da sede da empresa:

Norte	
Centro	
Sul	
Arquipélago Açores	
Arquipélago Madeira	
Fora de Portugal	

7. Pronuncie-se acerca do seu grau de concordância quanto às afirmações (1= discordo totalmente; 5= concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
1. Os nossos funcionários são altamente qualificados.					
2. Os nossos funcionários são considerados os melhores do nosso setor de atividade.					
3. Os nossos funcionários são criativos e brilhantes.					
4. Os nossos funcionários são considerados especialistas nas suas tarefas e funções específicas.					
5. Os nossos funcionários desenvolvem novas ideias e conhecimentos.					
6. Os nossos funcionários não se importam de correr riscos para alcançar os objetivos organizacionais.					
7. Os nossos funcionários possuem capacidades de liderança no trabalho.					
8. Os nossos funcionários são capazes de se focarem na qualidade de serviço prestado.					
9. Os nossos funcionários são instruídos e capazes de influenciar os seus superiores hierárquicos.					
10. Os nossos funcionários são capazes de trabalhar em equipa.					
11. Os nossos funcionários são capazes de encontrar soluções simples para problemas complexos.					
12. Os nossos funcionários possuem uma compreensão total da empresa e são capazes de integrar o conhecimento organizacional ao longo das diferentes áreas da empresa.					

13. Os nossos funcionários são capazes de desenvolver e manter relacionamentos fortes com os outros.					
14. Os nossos funcionários são capazes de colaborar uns com os outros para diagnosticar e resolver problemas.					
15. Os nossos funcionários partilham informações e aprendem uns com os outros.					
16. Os nossos funcionários interagem e trocam ideias com pessoas de diferentes áreas da Empresa.					
17. Os nossos funcionários colaboram com clientes, fornecedores e outros parceiros, de modo a se desenvolverem soluções de negócio.					
18. Os nossos funcionários aplicam o conhecimento de uma área da empresa a problemas e oportunidades que emergem noutra(s) área(s).					
19. A informação do cliente é disseminada na nossa empresa.					
20. A nossa empresa desenvolve os seus serviços a partir da opinião dos clientes.					
21. A nossa empresa entende as necessidades dos clientes.					
22. A nossa empresa documenta o conhecimento em manuais e bases de dados.					
23. Os processos organizacionais estão incluídos nas estruturas, sistemas, mecanismos e manuais da empresa.					
24. A nossa empresa protege o conhecimento e informações-chave para evitar perdas em caso de saída de trabalhador(es).					
25. A nossa empresa é caracterizada pela eficiência.					
26. A nossa empresa possui métodos e procedimentos de trabalho para suportar inovações e novos serviços.					
27. A nossa empresa possui técnicas e mecanismos para partilha e troca de conhecimento.					
28. A nossa empresa aloca mentores aos novos funcionários para os auxiliar a encontrar o seu caminho dentro da organização.					
29. A nossa empresa extrai experiências de especialistas e partilha-as com os outros colaboradores.					
30. Os nossos funcionários partilham com os seus colegas o seu conhecimento / <i>know how</i> .					
31. O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma informal.					
32. O conhecimento da nossa empresa é distribuído de forma formal.					
33. A empresa realiza, regularmente, reuniões para discutir temas ligados ao desenvolvimento de serviços.					
34. Os funcionários da nossa empresa informam-se, regularmente, uns com os outros sobre experiências positivas e métodos de trabalho bem-sucedidos.					
35. Os funcionários da nossa empresa mudam de função regularmente para distribuir o seu know-how.					
36. A nossa empresa usa mecanismos e meios para troca de conhecimento entre indivíduos, grupos e níveis organizacionais.					