

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO  
PROFISSIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**Ariane dos Santos**

**INFLUENCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DO CAPITAL  
INTELECTUAL NA COMPETITIVIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL: um  
estudo sobre os participantes do Programa Bom Negócio Paraná.**



**CASCADEL-PR**

**2016**

**2016**

**INFLUENCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DO CAPITAL  
INTELECTUAL NA COMPETITIVIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL:**

**um estudo sobre os participantes do Programa Bom Negócio Paraná.**

**UNIOESTE**

Ariane dos Santos

**INFLUENCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DO CAPITAL INTELLECTUAL NA COMPETITIVIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL: um estudo sobre os participantes do Programa Bom Negócio Paraná.**

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND INTELLECTUAL CAPITAL ON BUSINESS COMPETITIVENESS AND BUSINESS MORTALITY: a study on the attendees of the Bom Negócio Paraná Program.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Doutora Delci Grapegia Dal Vesco.

CASCADEL

2016

## Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S233i Santos, Ariane dos  
Influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e mortalidade empresarial: um estudo sobre os participantes do Programa Bom Negócio Paraná. /Ariane dos Santos. — Cascavel (PR), 2015.  
181 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Delci Grapegia Dal Vesco

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2015.  
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

1. Aprendizagem organizacional. 2. Capital intelectual. 3. Competitividade empresarial. 4. Mortalidade empresarial. 5. Capacitação. I. Dal Vesco, Delci Grapegia. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658.3124  
658.406  
CIP – NBR 12899

Ficha catalográfica elaborada por Helena Soterio Bejio – CRB 9ª/965



**unioeste**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Reitoria  
 CNPJ 78.680.337/0001-84  
 Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário  
 Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br  
 CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701  
 Cascavel - PARANÁ



**PARANÁ**  
 GOVERNO DO ESTADO

**Programa de pós-graduação em Administração - Profissional**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ARIANE DOS SANTOS, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

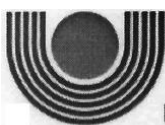
Ao(s) 9 dia(s) do mês de março de 2016 às 14h30min, no(a) Sala de Videoconferência - Bloco E - Sala 08, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) Ariane dos Santos, aluno(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional - Mestrado, na área de concentração em Competitividade e sustentabilidade. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Delci Grapégia Dal Vesco, Geysler Rogis Flor Bertolini, Ilse Maria Beuren. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Delci Grapégia Dal Vesco, orientador (a) do(a) candidato(a). Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) candidato(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "Influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e mortalidade empresarial: um estudo sobre os participantes do Programa Bom Negócio Paraná". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Geysler Rogis Flor Bertolini, Ilse Maria Beuren. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. O(A) CANDIDATO(A) FARÁ JUS AO TÍTULO DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO APÓS CUMPRIR TODOS OS REQUISITOS DO REGULAMENTO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de pós-graduação em Administração - Profissional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Orientador(a) - Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Geysler Rogis Flor Bertolini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

**unioeste**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Reitoria

CNPJ 78.680.337/0001-84

Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário

Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br

CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701

Cascavel - PARANÁ

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO**Programa de pós-graduação em Administração - Profissional**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ARIANE DOS SANTOS. ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ilse Maria Beuren

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Ariane dos Santos

Candidato(a)

Coordenador(a) do Programa de pós-graduação  
em Administração - Profissional

## DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho aos meus pais: Arier dos Santos e Terezinha de Jesus dos Santos,  
presentes de Deus na minha vida.

## AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, nosso Pai celestial, que sempre foi muito bom e generoso comigo, às vezes, até mais do que merecia.

Por segundo, gostaria de agradecer a minha orientadora Delci Grapégia Dal Vesco, Dra., pessoa fundamental para minha formação, que me acolheu em sua sala diversas vezes, e até mesmo em sua casa. Agradeço muito a Profa Delci, que nunca se negou a me orientar, seja pessoalmente ou online, até mesmo nos finais de semana. À ela tenho minha eterna gratidão, principalmente pela paciência em me orientar, e muitas vezes me ensinar!

Seguindo meus agradecimentos, não posso deixar de citar todos os professores que compõem o Mestrado Profissional em Administração na Unioeste, a todos eles, o meu muito obrigada. Gostaria de agradecer de maneira especial os Professores Doutores Claudio Antonio Rojo, e Geysler Rogis Flor Bertolini, orientadores do Programa Bom Negócio Paraná, e meus orientadores na vida acadêmica, profissional e pessoal. Não tenho palavras para agradecer e descrever o quanto esses Professores me motivaram a continuar meus estudos, e por acreditarem em meu potencial como professora, ao me acolherem no PBNP em Cascavel.

Agradeço meus pais, Arier dos Santos e Terezinha de Jesus dos Santos, que sempre apoiaram, incentivaram, e fizeram de tudo pelos meus estudos. E também, as minhas irmãs Aline dos Santos, e Suelem Lopes Bucker, por cada uma, à sua maneira, me apoiarem nesta jornada. Ao citar pessoas queridas, não posso deixar de citar meu namorado, Oliver Christovão Pedroso, que sem seu apoio, certamente não teria conseguido finalizar esta etapa em minha vida.

Por fim, e não menos importante é claro, agradeço meus amigos do Programa Bom Negócio Paraná do núcleo de Cascavel (de todos os editais que participei), aos meus colegas de mestrado, aos meus alunos, aos meus amigos que tiveram a paciência da minha ausência neste último ano, aos Professores do Colegiado de Administração da Unioeste, e a todos os Mestres que passaram por minha formação.

Muito obrigada a todos que de forma direta ou indireta contribuíram nesta minha jornada!



## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar a influência da Aprendizagem Organizacional e do Capital Intelectual na competitividade e na mortalidade das empresas participantes do Programa Bom Negócio Paraná. A importância deste estudo está relacionada às contribuições teóricas, empíricas e sociais. A pesquisa de caráter positivista, com abordagem quantitativa e cunho descritivo foi realizada por meio de pesquisa documental e uma *survey*, em uma amostra de 266 empresários, e uma taxa de resposta de 60% da amostragem dos capacitados pelo núcleo de Cascavel. Aplicou-se aos respondentes um questionário composto pelos indicadores provenientes do Modelo de Mensuração de Aprendizagem Organizacional de Steil (2002), do Modelo de Mensuração do Capital Intelectual de Bontis (1997) e do Modelo de Mensuração da Competitividade Empresarial de Gold, Malhotra e Segars (2001). Para analisar as hipóteses deste estudo e validade do modelo elaborado, adotou-se a análise estatística proposta por Wold (1966), *Partial Least Square – PLS* com a metodologia Dal Vesco, Popik e Beuren (2012). De maneira geral, os resultados demonstraram que os elementos de aprendizagem organizacional, quando trabalhado de maneira isolada, não são capazes de gerar vantagem competitiva ou reduzir a mortalidade empresarial. Em relação ao capital intelectual, o investimento em qualquer um de seus elementos, em qualquer que seja, contribui para a competitividade empresarial, porém, isoladamente, esses não são suficientes para causar mortalidade empresarial. Constatou-se também que, a competitividade reage de maneira negativa à mortalidade empresarial. Conclui-se que, o resultado das análises das interações das variáveis consideradas pelo presente estudo, está em conformidade com o baixo índice de mortalidade das empresas participantes do PBNP após a capacitação. Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação deste modelo às demais unidades do PBNP espalhadas pelo Paraná, e a comparação dos resultados obtidos por esse modelo entre as turmas capacitadas presencialmente e via modalidade a distância.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional; Capital Intelectual; Competitividade Empresarial, Mortalidade Empresarial; Capacitação.

## ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the influence of organizational learning and intellectual capital on competitiveness and business mortality of organizations participating in the Bom Negócio Paraná Program. The importance of this study is related to the theoretical, empirical and social contributions it brings to the scientific community and society. The study is positivist; with quantitative and descriptive approach and was conducted through desk research and a survey applied to a sample of 266 entrepreneurs with a response rate of 60% of the sample enabled by the nucleus of Cascavel. The questionnaire was composed of indicators from three different authors: Steil (2002), Bontis (1999) and Gold, Malhotra e Segars (2001). To examine the hypothesis of this study and validity of the model, it was adopted the Partial Least Square – PLS statistical analysis proposed by Wold (1966), based on the methodology of Dal Vesco, Popik e Beuren (2012). In general, the results showed that the elements of organizational learning when working in isolation are not capable of generating competitive advantage or reducing business mortality rates. Regarding the intellectual capital, when the company invests in any one of its elements it can contribute to increase competitiveness, although the elements of intellectual capital by themselves are not enough to cause business death. This research also found that business competitiveness affects negatively business mortality. By the results of the analysis of the variables' relationships considered in this study, it was concluded that the results are in accordance with the low business mortality rate after PBNP capacitation of entrepreneurs. As suggestions for future work, we suggest the application of this model in other PBNP centres in the state of Paraná, and the comparison of results obtained by this model between classes trained in person and via distance mode.

**Keywords:** Organization Learning; Intellectual Capital, Business Competitiveness, Business Mortality, Organization Capacity.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	24
Figura 2: Estrutura Teórica.....	25
Figura 3: Modelo Steil (2002).....	46
Figura 4: Modelo Gold et al (2001).....	94
Figura 5: Hipótese 1 .....	112
Figura 6: Hipótese 2 .....	115
Figura 7: Hipótese 3 .....	119
Figura 8: Hipótese 4 .....	121
Figura 9: Hipóteses da Pesquisa .....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Conceitos em Relação a Aprendizagem Organizacional .....	29
Quadro 2: Conceitos de Organização que Aprende.....	30
Quadro 3: Composição da Aprendizagem Organizacional .....	33
Quadro 4 Níveis, Processos, Inputs e Resultados da Aprendizagem .....	40
Quadro 5 Métricas do Sloan-C para Avaliação da Aprendizagem Organizacional .....	45
Quadro 7 Mudanças Terminológicas das Décadas de 80 e 90 .....	60
Quadro 8 Adaptação de Proposta de Kayo para Classificação dos Ativos Intangíveis	65
Quadro 9 Categorias do Modelo Sveiby para Monitoramento de Ativos Intangíveis..	68
Quadro 10: Indicadores de Bontis (1997).....	76
Quadro 11: Resume das Pesquisas Sobre Capital Intelectual.....	88
Quadro 12: Principais Resultados das Pesquisas em Competitividade Organizacional.....	104
Quadro 13: Constructo do Objetivo Específico A .....	125
Quadro 14: Constructo do Objetivo Específico B .....	126
Quadro 15: Constructo do Objetivo Específico C .....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Aprendizagem Organizacional .....	49
Tabela 2: Categorização dos Temas .....	50
Tabela 3: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Capital Intelectual .....	77
Tabela 4: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Competitividade Empresarial .....	96
Tabela 4: População da Pesquisa .....	130
Tabela 6: Alunos Capacitados pelo Núcleo de Cascavel .....	137
Tabela 7: Sexo dos Participantes do PBNP .....	138
Tabela 8: Idade dos Participantes do PBNP .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tabela 9: Estado Civil dos Participantes do PBNP - Núcleo de Cascavel .....	141
Tabela 10: Grau de Instrução dos Participantes do PBNP - Núcleo de Cascavel .....	143
Tabela 11: Ocupação dos Participantes do PBNP .....	145
Tabela 12: Renda dos Participantes do PBNP .....	147
Tabela 13: Renda Complementar dos Participantes do PBNP .....	148
Tabela 14: Área de Atuação dos Participantes do PBNP .....	149
Tabela 15: Porte das Empresas Participantes do PBNP .....	150
Tabela 16: Tempo dos Empreendimentos Participantes do PBNP .....	153
Tabela 17: Número de Colaboradores dos Empreendimentos Participantes do PBNP .....	154
Tabela 18: Testes de Confiabilidade e Validade Convergente .....	157
Tabela 19: Validade Discriminante do Modelo .....	158
Tabela 20: Análise das Hipóteses .....	159

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Geral.....	19
1.2.2	Específicos .....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA .....	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	23
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	25
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	26
2.1.1	Organizações que Aprendem e a Capacitação .....	29
2.1.2	Fatores Favoráveis para a Aprendizagem Organizacional.....	32
2.1.3	Gestão do Conhecimento .....	41
2.1.4	Modelos de Mensuração em Aprendizagem Organizacional.....	44
2.1.4.2	Modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências	45
2.1.5	Estudos Anteriores Realizados em Relação a Aprendizagem Organizacional no Brasil	48
2.2	CAPITAL INTELECTUAL.....	59
2.2.1	Capital Humano .....	61
2.2.2	Capital Relacional .....	62
2.2.3	Capital Estrutural .....	63
2.2.4	Modelos de Capital Intelectual .....	65
2.2.5	Estudos Anteriores Realizados em Relação ao Capital Intelectual no Brasil .....	76
2.3	COMPETITIVIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL.....	88
2.3.1	Competitividade Empresarial.....	89
2.3.2	Mortalidade Empresarial.....	90

2.3.3 Modelo de mensuração para a competitividade empresarial .....	92
2.3.4 Estudos anteriores sobre competitividade empresarial no Brasil.....	94
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....	106
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	107
3.2 HIPÓTESES.....	108
3.2.1 Hipótese 1 – Aprendizagem Organizacional e Competitividade Empresarial.....	109
3.2.2 Hipótese 2 – Aprendizagem Organizacional e Mortalidade Empresarial .....	112
3.2.3 Hipótese 3 – Capital Intelectual e a Competitividade Empresarial .....	116
3.2.4 Hipótese 4 – Capital Intelectual e a Mortalidade Empresarial.....	119
3.2.5 Hipótese 5 – Competitividade Empresarial e a Mortalidade Empresarial .....	122
3.3 CONSTRUCTO .....	123
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	129
3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	131
3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	132
4 CONTEXTO DO PROJETO.....	134
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	137
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ.....	137
5.2 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – PLS.....	155
6 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	162
7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	163
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	166
REFERÊNCIAS .....	170
APÊNDICE A .....	183

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está no centro dos estudos no ramo de ciências sociais no século XXI, devido ao impacto positivo que o mesmo traz para o desenvolvimento socioeconômico local. No Brasil, a popularização da atividade empreendedora ocorreu em meados da década de 90 (VIEIRA; SANTOS; ROJO, 2013).

Anualmente quase dois milhões de novos empreendimentos são abertos no Brasil, e desses, estima-se que cerca de 25% fecharam suas portas em até dois anos de atividade. No Paraná este índice é ainda mais alto, por volta dos 58% (SEBRAE, 2013, CRC, 2013).

Visando fomentar o desempenho e diminuir os altos índices de mortalidade empresarial, instituições de ensino públicas e o governo estadual do Paraná, unem-se cada vez mais para subsidiarem os empresários com recursos financeiros e também com a geração e compartilhamento de conhecimento no que tange a gestão de empreendimentos (VIEIRA; SANTOS; ROJO, 2013). Essa preocupação é justificável devido à importância e ao impacto que estes empreendimentos provocam na economia, estima-se que em 2013, as micro e pequenas empresas totalizavam cerca de 98% das empresas nacionais formais, e que estas são responsáveis por 2/3 dos empregos gerados pelo mercado de trabalho (SEBRAE, 2013).

Neste sentido, no Paraná, o Programa Bom Negócio (PBNP) foi elaborado em 2005 com o objetivo de induzir o desenvolvimento socioeconômico local por meio de acesso gratuito à capacitação empresarial e de consultorias aos empresários da região. Com a execução do projeto, estimava-se um aumento na geração de empregos e movimentação da economia (DUTRA et al., 2013).

Devido ao sucesso do programa no município de Curitiba, em 2011, o governador do estado do Paraná, incorporou o PBNP ao plano de governo estadual, tornado assim um projeto estadual que abrangesse todo o território do Paraná. O programa é gerido pela Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI, e também pela Agência de Fomento Paraná, para a prática desse programa, o mesmo conta com a cooperação dos municípios, das classes representativas aos empresários, das associações comerciais, do Banco Fomento, salas do empresário e das universidades estaduais do Paraná (PAIZ *et al.*, 2013).



De maneira intrínca, o PBNP segue as propostas por Garvin (1993), Santiago Jr (2004), Perez e Famá (2006), e Silva e Fonseca (2007), na qual estes autores salientam que devido à globalização, e a disponibilidade de acesso às matérias primas e às tecnologias, que os ativos tangíveis tornaram-se *commodities*, isto é, a partir do momento em que todos possuem estes recursos, estes não podem mais ser considerados fatores diferenciais para a organização.

É neste sentido que Stewart (1998), Bontis, Crossan, Hulland (2002) e Stefano, Casarotto Filho, Freitas e Martinez (2014), afirmam que o atual fator chave para geração de riquezas está no capital intelectual da organização, onde o conhecimento contido na organização promove a inovação e o diferencial empresarial, e estes fatores são primordiais para sua competitividade e sobrevivência. Para Garvin (1993), a aprendizagem organizacional, bem como a busca por novos conhecimentos, permite a empresa e aos colaboradores a evolução e, ao não estagnamento em um mercado que exige agilidade e diferenciais competitivos.

Com base na importância do capital intelectual para a formação da aprendizagem organizacional, e suas respectivas contribuições para o aumento da competitividade e a redução da mortalidade empresarial, o PBNP entra como uma intervenção governamental de maneira a promover a cooperação entre universidades e empresas, na busca de provocar um significativo aumento da competitividade e longevidade empresarial para os seus participantes, visto que, o programa por meio de sua capacitação, visa impactar diretamente no capital intelectual dos empreendimentos participantes do programa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os empreendedores são as pessoas responsáveis pela geração de riquezas, e podem ser considerados a força motriz para o desenvolvimento e progresso da população. Por isso deve-se apoiar e incentivar esta classe trabalhadora, porém, para isto, torna-se essencial o estudo dos mesmos, visto que com o aprimoramento do seu conhecimento, principalmente no que tange à educação e capacitação, medidas para melhor dar suporte aos mesmos podem ser tomadas (FILION, 1999).

Visto que os ativos tangíveis tornaram-se *commodities* e que o conhecimento, contido na aprendizagem organizacional e no capital intelectual, podem ser considerados o

verdadeiro diferencial competitivo para reduzir a mortalidade empresarial, precisa-se estudar e estimular a classe empreendedora, pois a mesma não deve ser tratada apenas como medida de escape, mas também como ocupação condizente com o prazer da realização do indivíduo e com sua qualidade de vida (STEWART, BONTIS *et al.*, 2002, PAULINO; ROSSI, 2003, STEFANO *et al.*, 2014).

Por isto, torna-se importante também estudar o perfil do empreendedor, visto que com este material pode-se conhecer melhor como é esta classe, quais são seus anseios, e assim proporcionar um ambiente mais amistoso entre empresa, empreendedor, mercado, e o ambiente onde está inserido (MAI, 2006).

Magalhães e Carzino (2002), reforça que estudar e estar atento as características dos alunos, deve ser em âmbito local, pois a mesma permite elaborar de um plano pedagógico construído de maneira mais precisa, onde as tecnologias de aprendizagem podem ser escolhidas de acordo com o contexto de seus discentes. Visto que, segundo Dolabela (1999), o perfil empreendedor não pode ser amplamente definido e aceito como um padrão, em que as experiências, a região onde o empreendedor está inserido, o nível de instrução, o ambiente, a religião e a cultura local influenciam o perfil e o comportamento empreendedor.

O Programa Bom Negócio Paraná objetiva disseminar as boas práticas de gestão, portanto, a literatura indica que boas práticas de gestão promovem o desenvolvimento do capital intelectual e da aprendizagem organizacional, e assim o PBNP promove a melhoria da competitividade empresarial dos participantes, com o intuito de reduzir a mortalidade dos empreendimentos no Paraná. Para o alcance deste objetivo em todas as regiões do estado, o programa foi dividido por núcleos, em um acordo com as universidades estaduais, sendo elas: Universidade Estadual de Londrina – UEL, Universidade Estadual de Maringá – UEM, Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Universidade Estadual do Centro Oeste – Unicentro e Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, em todos os seus *campi*. O núcleo de Cascavel, objeto de estudo, é responsável por atender 25 municípios da região oeste do Paraná e já capacitou 856 empresários na região aonde seu núcleo é responsável (BERTOLINI *et al.*, 2015).

Desde o lançamento do núcleo do PBNP de Cascavel em 2012, em nenhum momento foi realizada uma pesquisa que questiona se os objetivos propostos pelo programa estão sendo atingidos, se os conteúdos ofertados pela capacitação atendem à necessidade e ao perfil dos empresários locais, nem quais são as contribuições do

programa para o aumento do capital intelectual das organizações participantes, nem como o seu impacto para a aprendizagem organizacional das mesmas, e se isto resultou em um aumento ou não da competitividade empresarial destes discentes, e ainda, se estas ações contribuíram para a diminuição da mortalidade empresarial daquelas empresas em que seus gestores foram capacitados pelo programa.

Assim, pode-se questionar: **Qual a influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual à competitividade e na mortalidade das empresas participantes do Programa Bom Negócio Paraná?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para atingir a resposta da pergunta de pesquisa, formulou-se o objetivo geral do estudo e os objetivos específicos que auxiliaram nesta resposta. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), os objetivos de uma pesquisa são desenvolvidos com a finalidade de contribuir para a solução de um problema em especial, e também, para investigar uma teoria ou relatar evidências empíricas em favor dela.

Neste estudo, o delineamento dos objetivos foi elaborado com esses dois propósitos. O objetivo geral com a finalidade de contribuir na resposta à questão de pesquisa e os objetivos específicos para auxiliar o objetivo geral em seu propósito de relatar evidências empíricas sobre a Teoria do Capital Intelectual e da Aprendizagem Organizacional.

### 1.2.1 Geral

O presente trabalho tem por objetivo verificar a influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade das empresas participantes do Programa Bom Negócio Paraná.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar as dimensões da aprendizagem organizacional na percepção dos participantes do PBNP;
- b) Averiguar a formação do capital intelectual nos empreendimentos objeto de estudo;
- c) Identificar a associação da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade empresarial nas empresas participantes do objeto de estudo.
- d) Propor recomendações ao Programa Bom Negócio Paraná núcleo de Cascavel com base no diagnóstico obtido no objeto de estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Com o tema de pesquisa proposto, pretende-se contribuir para a ampliação e aprofundamento do conhecimento científico sobre a Aprendizagem Organizacional, o Capital Intelectual, a competitividade e a mortalidade empresarial. Assim, a proposição é de associar os aspectos teóricos da aprendizagem organizacional e do capital intelectual e, sua influência na competitividade empresarial e na mortalidade das empresas, em um estudo teórico-empírico, principalmente por considerar os aspectos econômicos e sociais subjacentes na mortalidade de empresas.

Com as constantes mudanças na economia e no mercado, e com a necessidade das organizações estarem preparadas a estes desafios, cursos de educação continuada são procurados, devido a esta responsabilidade, estes treinamentos devem ser constantemente questionados quanto a sua efetividade (FESTINALLI, 2014).

Nesta mesma linha de pensamento Pimentel, Palazzo e Oliveira (2009), argumentam que, com a globalização, a mudança do compartilhamento da informação e da economia e com os avanços da tecnologia, o profissional que deseja não ficar para trás deve atualizar-se constantemente e assim atender as novas demandas do mercado.

Os fatores relacionados a produção não podem ser mais atribuídos como únicas e principais fontes de geração de riquezas para a organização, o que torna uma empresa mais competitiva são a capacidade de inovar, investimento e conhecimento em tecnologia

e também inteligência organizacional. Com isso, o foco de muitas organizações mudou, hoje em dia existe uma preocupação em como administrar o capital intelectual organizacional, para que o empreendimento possa se destacar em relação aos seus concorrentes (SANTIAGO JR, 2004, TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Apesar de muitos autores estudarem a aprendizagem organizacional, como Cyert e March, (1963), Cangelosi e Dill, (1965), Simon, (1973), Argyris e Schön, (1978), Hedberg, (1981), Daft e Weick, (1984), Fiol e Lyles, (1985), poucos são aqueles que relacionam a aprendizagem individual como uma contribuição à organizacional, a sua competitividade, e sua influência na mortalidade empresarial, com isso percebe-se uma lacuna teórica e empírica de estudo entre capacitação, aprendizagem individual, sua contribuição para a aprendizagem organizacional e para a competitividade empresarial. Segundo Crossan, Lene, e White (1999), a aprendizagem individual é o fator base para que se ocorra a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional possibilita a compreensão da evolução das empresas (ANTONELLO, 2005). Quando não há aprendizagem as organizações e os colaboradores repetem sempre as mesmas práticas, o que dificulta o seu desenvolvimento (GARVIN, 1993).

Segundo Santiago Jr. (2004), em tempos em que o conhecimento é visto como o verdadeiro diferencial competitivo, pesquisas feitas em relação à aprendizagem aprimoram as reflexões acerca da formação e geração do capital intelectual. Com base no entendimento de como a mesma ocorre é possível verificar possíveis falhas no processo, e com estes estudos, evidencia-se quais conhecimentos necessitam ser buscados externamente para a solução de problemas organizacionais (SANTIAGO JR, 2004). Acredita-se que é com base na Aprendizagem Organizacional (AO) em que o empreendimento se norteará e evoluirá (GARVIN, 1993).

O Capital Intelectual é todo o estoque de conhecimento de um determinado empreendimento (EDVINSON; MALONE, 1997, SVEIBY, 1997, BONTIS, 1999), a gestão deste conhecimento compreendido pela aprendizagem organizacional permite ao empreendimento se tornar mais competitivo ao tornar seus processos mais eficientes (BONTIS *et al.*, 2002).

Segundo Stewart (1998) e Teles, Fagundes e Lima (2008), o capital intelectual dá suporte, por meio do capital humano, capital estrutural e capital relacional, ao empreendimento para que ocorra a aprendizagem organizacional, e que este relacionamento entre capital intelectual e aprendizagem organizacional são os fatores

chaves para a geração de riquezas a organização, visto que, em conjunto, promovem a inovação e a diferenciação do empreendimento no mercado, o que torna o mesmo mais competitivo no mercado, contribuindo para a redução da mortalidade empresarial.

Posto que a classe empreendedora é responsável por um terço dos empregos formais do Brasil (SEBRAE, 2013) e os altos índices de mortalidade empresarial no estado do Paraná, identifica-se a importância de uma medida governamental para a solução desta problemática, por isso considera-se relevante o tema proposto para a sociedade, uma vez que a análise da eficiência do programa no que tange à suas contribuições ao capital intelectual e à aprendizagem organizacional, poderá sugerir melhorias.

Com base nestes relatos, este estudo objetiva aferir as dimensões da aprendizagem organizacional, do capital intelectual, e a contribuição da mesma para o aumento da sua competitividade e redução da mortalidade empresarial. Esta pesquisa embasada na revisão da literatura, apresentada no próximo capítulo, não identificou um estudo que investigue estas variáveis juntas, sendo elas: aprendizagem organizacional, capital intelectual, competitividade e mortalidade empresarial, diretamente.

Assim posto, a pesquisa contribui em três dimensões, a teórica, a empírica e a social. Em relação à teórica, conforme a revisão da literatura, há estudos sobre a aprendizagem organizacional relacionada à competitividade empresarial, e também do capital intelectual em relação ao desempenho (indicador de competitividade), porém não há estudos que relacionem estas duas dimensões e suas influências na competitividade empresarial. De forma mais escassa, o material encontrado relacionado à mortalidade empresarial também é pouco relacionado as teorias descritas com a mortalidade empresarial. Além destas lacunas teórica, não foram identificadas pesquisas relacionadas a prática, a aplicação de uma capacitação, seu impacto nas teorias acima já referidas e suas influências na competitividade e mortalidade empresarial.

Na perspectiva empírica, a pesquisa buscou mostrar a influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade empresarial, quando uma capacitação (intervenção governamental) foi realizada. Sendo assim, fica a contribuição para futuros pesquisadores desta abordagem.

Em relação à dimensão social, fica a contribuição ao Programa Bom Negócio Paraná, uma vez que, a presente dissertação elaborou um modelo para mensuração de sua contribuição para os empreendimentos por este programa capacitados, e que poderá ser reaplicado nos demais núcleos do Paraná. Também ao núcleo de Cascavel do PBNP, já

que os resultados encontrados serviram como base para recomendações de aperfeiçoamento diretamente relacionados ao núcleo investigado. E não menos, à comunidade empresarial de maneira geral, pois a capacitação, intervenção estadual para aumento da competitividade empresarial e redução da mortalidade organizacional, uma vez acatadas essas melhorias propostas, pode contribuir ainda mais para essa classe, o que irá fortalecer a mesma.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em oito capítulos.

O primeiro capítulo visa introduzir o leitor à temática pesquisada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), para isto, abordou-se: introdução, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e contribuições da produção.

O segundo capítulo abordará o referencial teórico, com base na revisão da literatura, que forneceu o embasamento para a presente pesquisa, na qual abordou as seguintes temáticas: Aprendizagem Organizacional, Capital Intelectual, Competitividade e Mortalidade Empresarial.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada, essa parte do projeto também segue as instruções estruturais metodológicas de Sampieri, Collado e Lucio (2006), onde as hipóteses, modelos de mensuração para pesquisa, cálculo amostral, procedimentos para coleta e análise de dados.

No quarto capítulo a contextualização do Programa Bom Negócio Paraná, bem como suas características foram discorridas. No quinto capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio do Modelo de Mensuração da Aprendizagem Organizacional e do Capital Intelectual, e suas contribuições para a Competitividade e Mortalidade Empresarial aplicados nos discentes do PBNP serão expostos.

No sexto capítulo serão explanados os procedimentos adotados para as recomendações ao projeto. No sétimo capítulo, as recomendações feitas para o Programa Bom Negócio Paraná, serão discorridas, conforme os resultados obtidos no capítulo cinco.

Por fim, no oitavo capítulo, as conclusões do presente estudo, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros serão abordados.

A Figura 1, representa os mesmos.

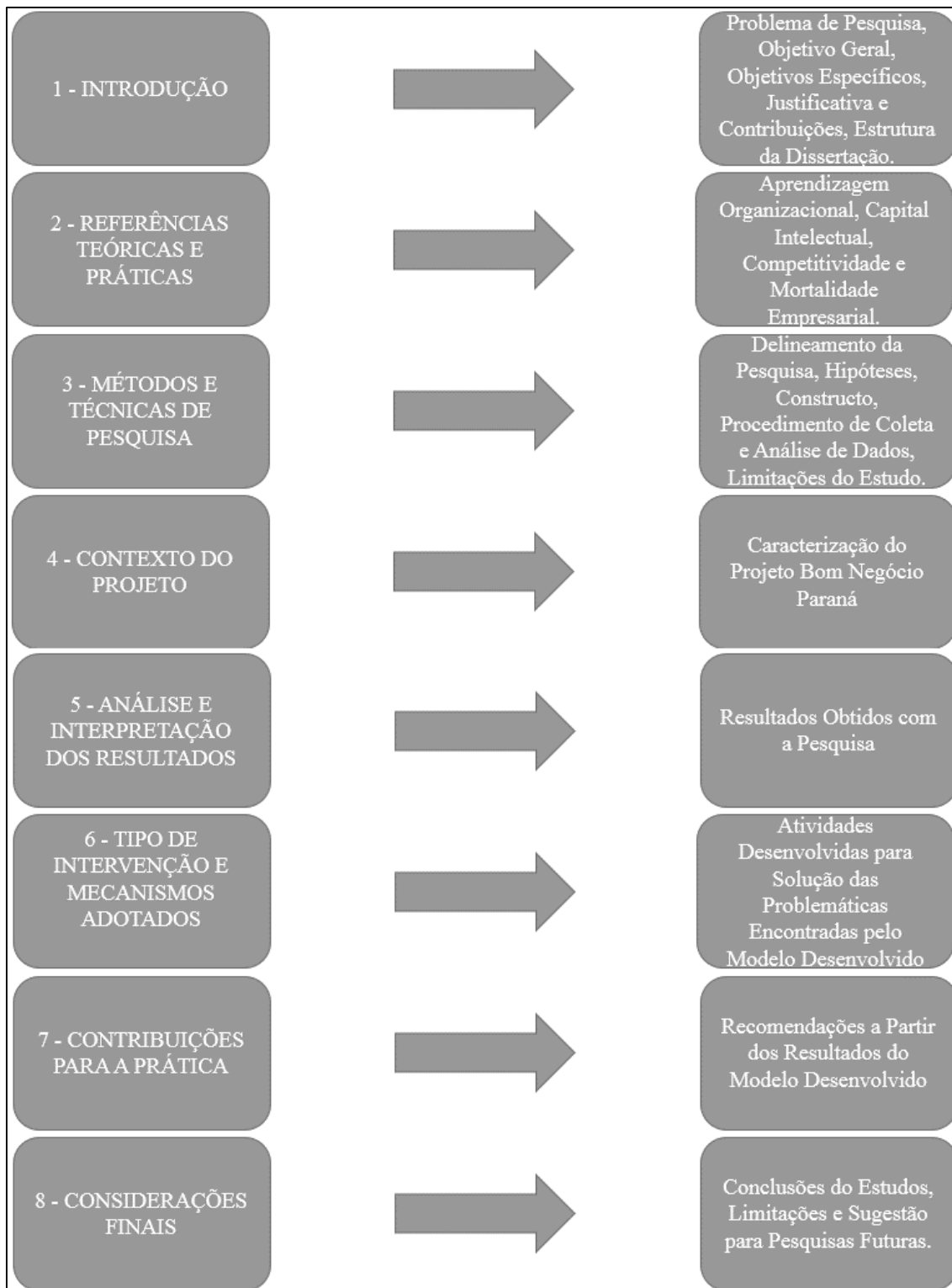


Figura 1: Estrutura da Dissertação

Fonte: A autora (2016).



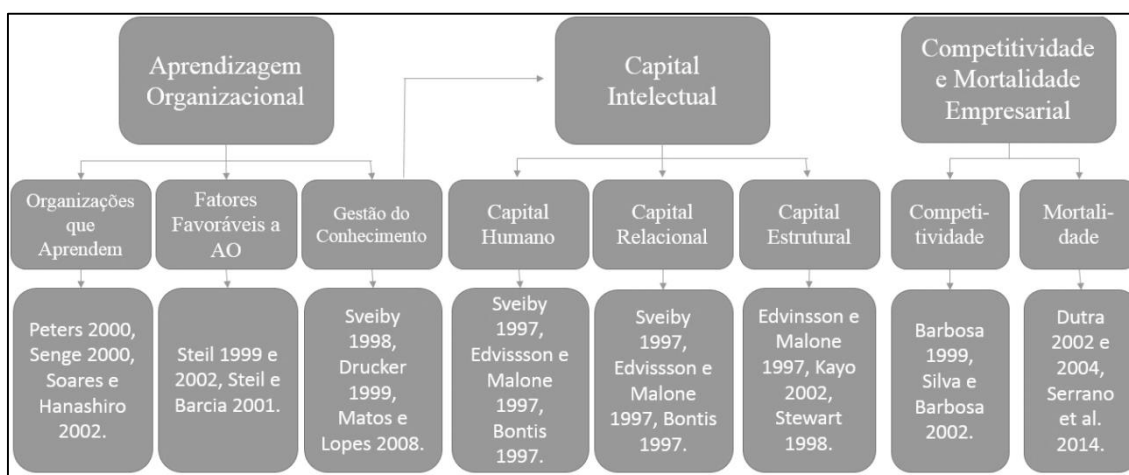
## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Devido ao novo cenário em que as organizações se encontram, e para continuarem a serem competitivas, os empreendimentos necessitaram se adaptar a novas demandas, por isto, sua forma de atuação é constantemente revista e atualizada por meio de capacitações e novos conhecimentos, visto que os ativos tangíveis não são mais os fatores chaves para a geração de riquezas empresarial (SANTIAGO JR, 2004, TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para isto, cada empreendimento necessita de uma gestão eficiente da sua aprendizagem organizacional e do seu capital intelectual, para que assim, o conhecimento possa ser compartilhado para todos da organização, resultando em diferencial competitivo para a organização, o que pode reduzir os seus índices de mortalidade empresarial (SANTIAGO JR, 2004, TERRA, 2005).

Por esse motivo, as duas teorias de base para a realização deste trabalho: a Aprendizagem Organizacional e Capital Intelectual serão abordados nos tópicos 2.1 e 2.2 a seguir. Posteriormente, a temática competitividade e mortalidade empresarial serão expostas no tópico 2.3.

Para melhor evidenciação da estrutura teórica base da presente pesquisa, a Figura 2 foi desenvolvida.



**Figura 2: Estrutura Teórica**

Fonte: A Autora (2016)

Na Figura 2 observa-se os principais temas que norteiam esse estudo. Na revisão da literatura discorre-se sobre as três unidades de análise. Primeiramente, na Aprendizagem Organizacional, fundamentada em Steil (2002), se escreve principalmente

sobre os fatores favoráveis para que AO ocorra. Segundo, o Capital Intelectual foi fundamentado em Bontis, (1997), em que se discorre sobre as suas três dimensões: capital humano, estrutural e relacional. Terceiro, descreve-se sobre a competitividade e mortalidade de empresas. Ao final de cada tópico fez-se uma revisão sistemática dos estudos anteriores produzidos no Brasil.

## 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Cada vez mais as organizações investem em conhecimento e incentivam a aprendizagem organizacional - AO, com isto espera-se mudanças no empreendimento, mudanças nos indivíduos que nele trabalham, melhoria do desempenho das atividades, melhoria no desempenho de seus colaboradores e, por consequência, aumento da competitividade empresarial, pois estas organizações são melhores vistas e reconhecidas pela sociedade devido a sua evolução (SOUZA; SOUZA, 2011).

A aprendizagem organizacional vem sendo destacada como a solução para o desenvolvimento da competitividade empresarial, aumento da produtividade e como fator propulsor à inovação (PFEFFER, 2005; ANTONELLO, 2005). O conceito de Aprendizagem Organizacional está em constante evolução, já que cada vez mais preocupa-se com a criação e também com a manutenção da vantagem competitiva empresarial (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Apesar da ampla discussão acerca do tema, o conceito e uma metodologia para aprendizagem organizacional ainda não foram completamente desenvolvidos, há divergências entre os pesquisadores na questão conceitual, o único ponto comum entre os pesquisadores da AO referem-se ao impacto positivo da mesma no desempenho organizacional (FIOL; LYLES, 1985).

Cyert e March (1963), considerados como os pioneiros dos estudos em aprendizagem organizacional, tinham como foco de pesquisa descobrir como as regras e o meio ambiente formavam o conhecimento e como as organizações se adaptam conforme as demandas do cotidiano. Ainda na década de 60, Cangelosi e Dill (1965) investigaram a aprendizagem individual e descobriram que a mesma é a base para a aprendizagem organizacional.

Argyris (1977) evoluiu as pesquisas em AO com o estudo de seus processos e como os erros nas organizações são corrigidos, em 1978 juntamente com Schön, desenvolveram duas teorias a *single-loop* a qual aborda a aprendizagem em que um

determinado sujeito obtém em um processo, concluíram que, por mais que o indivíduo cometa alguns erros durante algum processo empresarial, o mesmo reavalia suas ações e aprimora algumas para que o objetivo inicial seja alcançado; na teoria *double-loop* os objetivos e ações são reavaliados quando algo errado acontece na organização, e só então os mesmos são trabalhados.

Na década de 80, Hedberg (1981) contribuiu para o avanço dos estudos em AO, ao afirmar que as organizações não possuem cérebros, mas que as mesmas possuem memória e sistemas cognitivos, o mesmo autor ainda corrobora com suas pesquisas em relação à importância das mudanças, para Hedberg, a aprendizagem ocorre durante as mudanças. O mesmo autor salienta que, estas mudanças devem ser esporádicas e não com tamanha frequência, uma vez que, um ambiente muito instável torna difícil o planejamento de ações, a implementação de ideias e também o *feedback* em relação ao processo.

Ainda em 80, Daft e Weick (1984) definem que a aprendizagem organizacional como um processo responsável pela ação e pelos resultados obtidos pelo empreendimento. Fiol e Lyles (1985) também definem a aprendizagem organizacional como um processo, e atribuem a importância da mesma na melhoria das ações empresariais com base no conhecimento e na compreensão de como ocorrem, isso permite que desperdícios de tempo e recursos sejam evitados.

Shrivastava (1981) sintetizou os estudos anteriores realizados até a década de 1980, e observou que:

- a) a aprendizagem ocorre como um processo organizacional, isto é, não somente em um indivíduo, mas também em todos os níveis organizacionais;
- b) a aprendizagem é influenciada pelo ambiente (aspectos políticos, sociais, crenças e valores);
- c) a aprendizagem ocorre por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais e organizacionais;
- d) a teoria influencia na prática, na tomada de decisões, na visão e na mudança dos processos;
- e) pode ser institucionalizada por treinamentos/capacitações.

Senge (1990) centrou seus estudos nos benefícios que a aprendizagem organizacional proporciona, e estes são: melhoria na competitividade empresarial, aumento do desempenho da organização e dos colaboradores, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, e aumento da inovação. Senge (1990), ainda contribuiu para a

construção do conceito em aprendizagem organizacional ao atribuir que a aprendizagem é um processo sistêmico.

Em 1993, ao fazer uma revisão da literatura acerca da temática já abordada, Dogdson traz uma definição mais completa e trabalhada ao dizer que a aprendizagem organizacional é a maneira em que os empreendimentos constroem, complementam e organizam o conhecimento e suas rotinas administrativas de acordo com sua cultura organizacional, a fim de que se haja uma maior eficácia empresarial e a melhor utilização das competências que a organização possui. No mesmo ano, Garvin (1993) afirmou que a aprendizagem organizacional se refere ao caminho que norteia a organização para o futuro.

Em 2001, outra definição foi trabalhada e retrata a aprendizagem organizacional como um processo que envolve a aprendizagem individual e a aprendizagem coletiva, e que esses são os incentivadores das mudanças organizacionais, o objetivo da AO refere-se ao atingimento de um objetivo organizacional (FINGER; BRAND, 2001).

Conforme revisão literária realizada pelo presente trabalho, o conceito da aprendizagem organizacional ainda está em formação, porém após os autores supracitados não houveram novas pesquisas que contribuem para a complementação de seu conceito, porém outros trabalhos foram realizados em relação a AO, mas com uma nova perspectiva, revisões literárias acerca da construção de sua temática, como o estudo de Takahashi (2007), aonde a mesma traz os principais autores e suas definições referentes à aprendizagem organizacional conforme Quadro 1.

(Continua)

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>
Argyris (1977)	AO está relacionada ao processo de identificação e correção de erros. Esta visão foi ponto de controvérsia tanto pela sua ênfase nos erros quanto por assumir o indivíduo como agente chave. Nonaka foi um dos autores a criticá-la, enquanto March e Olsen não negam a importância do indivíduo, mas acrescentam a importância de regras e procedimentos como veículo da aprendizagem organizacional.
Argyris e Schön (1978)	Apresentaram uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deuteroprendizagem foi citada como o processo de aprender a aprender.
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. Para o autor, as organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.

(Conclusão)

Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Huber (1991)	AO composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.

Quadro 1 Conceitos em Relação a Aprendizagem Organizacional

Fonte: Takahashi, A. R. W. (2007).

A aprendizagem organizacional possui uma diversidade de conceptualizações e diretrizes para ser aprofundada (FIOL; LILES, 1985). De maneira geral, a aprendizagem organizacional é definida simplificada por Kim (1993), como a capacidade crescente de uma organização de tomar medidas eficazes. Enquanto que, para Marquardt (1996), aprendizagem organizacional é o processo de transformação contínuo de uma organização para melhorar, gerar, gerenciar e usar o conhecimento visando o sucesso empresarial, processo que fundamenta-se na aprendizagem coletiva da equipe.

Stata (1989) refere-se à aprendizagem organizacional como o principal meio de inovação. Este autor ainda, argumenta que a única verdadeira vantagem competitiva é a velocidade com a qual os indivíduos e organizações aprendem, especialmente empresas que se baseiam no conhecimento. Slater e Naver (1995) propõem uma definição básica para este conceito, o qual refere-se ao desenvolvimento de novas ideias e inspirações que possuem a capacidade de influenciar o comportamento.

A seguir, as temáticas, organizações que aprendem e a capacitação, fatores favoráveis para a aprendizagem organizacional, e gestão do conhecimento serão abordados.

### 2.1.1 Organizações que Aprendem e a Capacitação

Organizações que aprendem são aquelas empresas habilidosas na aquisição, interpretação, criação e retenção de seus conhecimentos, são também aqueles empreendimentos que avaliam suas ações e refletem sobre algumas possíveis mudanças que poderiam beneficiar a empresa como um todo, essas empresas utilizam a

aprendizagem organizacional como ferramenta para alcançarem seus objetivos estratégicos (GARVIN, 1993, 2002).

Senge (2000), corrobora com a construção da definição das organizações que aprendem ao afirmar que estas empresas buscam constantemente o aprimoramento das suas habilidades e conhecimentos para que assim consigam um futuro melhor.

Soares e Hanashiro (2002), fizeram uma revisão na literatura, e como resultado obtiveram os seguintes conceitos, apresentados no Quadro 02.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Conceitos</b>
Senge (1990)	“São organizações que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Para uma organização, não basta sobreviver, mas ampliar nossa capacidade de criar”.
	“São instituições onde as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, e são comprometidas com resultados motivadores”.
Garvin (1992)	“São organizações habilitadas na criação, aquisição e transferência de conhecimentos e que modificam comportamentos a fim de refletir os novos conhecimentos e <i>insights</i> ”
Stanton e Wick (1995)	“São aquelas que continua e rapidamente melhoram a criatividade, refinando as capacidades necessárias para o sucesso futuro”.
	“Aprendizagem + ação criam novas competências e melhoram o desempenho. Um indicador é o crescimento anual”.
Wardman (1996)	”São locais propícios à busca da verdade e da exteriorização sem medo de represália ou julgamento. São lugares onde a curiosidade reina sobre a inteligência e onde a experimentação é bem-vinda. Desenvolver a capacidade de viver com o não saber...aprender a se relacionar consigo mesmo... ser meditativo em vez de defensivo por natureza... tudo são desafios para aprender a viver em comunidade”
Schein (1996)	“Enfatizam, primordialmente, a construção de uma cultura de aprendizagem nas organizações”.
Cabral (1999)	“São organizações nas quais as pessoas são estimuladas continuamente a expandir sua capacidade criativa e a obter resultados que realmente satisfaçam”.
	“É o espaço onde há uma mudança na maneira de pensar das pessoas de modo que haja um pensamento sistêmico e abrangente”.
	“É um empreendimento que interliga as partes com o todo organizacional de forma comunitária; as pessoas transmitem seus novos conhecimentos ao grupo e também aprendem com ele”.

**Quadro 2: Conceitos de Organização que Aprende**

Fonte: SOARES, HANASHIRO (2002).

Araújo (2010) referencia dentre os principais benefícios que as empresas investidoras na aquisição de conhecimento, a melhoria na flexibilidade das pessoas e processos, e também na maior agilidade organizacional.

As organizações que aprendem devem estimular e incentivar, independentemente do nível hierárquico do colaborador, a busca pelo conhecimento e comprometimento com a busca do aperfeiçoamento profissional, visando assim o sucesso do empreendimento por meio da aprendizagem organizacional (SENGE, 2000).

Peters (2000) aborda alguns conhecimentos em que a organização que aprende precisa ter, para que assim, ocorra a aprendizagem organizacional, e estes são:

- a) Entendimento de como ocorre o trabalho na organização, e se esse é possível de melhorias;
- b) Se existe alinhamento organizacional entre todos os níveis hierárquicos, missão, visão, valores e objetivos empresariais;
- c) Quais são os possíveis cenários futuros e quais são as visões empresariais;
- d) Conhecimento de como está o ambiente interno da organização;
- e) Questionamento constante das rotinas empresariais; e
- f) Desenvolvimento da memória organizacional.

A aprendizagem organizacional, é resultado de um ciclo entre aquisição de um novo conhecimento, a capacitação, e a disseminação do mesmo e, a sua institucionalização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Para Malvezzi (1994) os cursos de capacitação oportunizam a seu público alvo reflexões sobre suas práticas e os capacitam para ações corretivas, esses cursos visam formar cidadãos autocríticos. Ademais, possuem o objetivo de solucionarem problemas empresariais (SANTOS, 2002).

Para Alvim (1998) capacitação é uma abordagem sistêmica sobre determinado assunto com base nas necessidades dos clientes e do ambiente em que o empreendimento está inserido, isso pode levar a empresa a atender de forma mais rápida e satisfatória a seus clientes, o que torna a organização mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

Nessa mesma linha, capacitação também pode ser definida como o desenvolvimento metódico de conhecimentos, atitudes, normatizações e conceitos, a mesma resulta em contribuição para a vantagem competitiva graças ao seu resultado, a evolução do desempenho organização. Acredita-se que os cursos de aperfeiçoamento fazem parte da aprendizagem organizacional, das inovações, e do desenvolvimento das competências pessoais (TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Santos (2002), define a capacitação adequada como aquela que vincula a teoria com *cases* do cotidiano dos estudantes e que os mesmos discutam esta relação. O mesmo autor, acrescenta que esforços devem ser alocados para que haja uma aproximação entre pesquisadores (teoria) e profissionais (prática).

Pimentel *et al.* (2009) compartilham com este pensamento ao afirmarem que o conhecimento deve ser aliado com a prática para que se haja um resultado mais satisfatório dos objetivos propostos pela capacitação e também para a fixação dos conhecimentos adquiridos.

O presente tópico, tem como base as diretrizes propostas por Steil (2002), que discorrem os fatores favoráveis para que a aprendizagem organizacional ocorra de maneira eficaz, tais variáveis foram apresentadas a seguir.

### 2.1.2 Fatores Favoráveis para a Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode significar o aumento da competitividade empresarial, visto que, a mesma objetiva a melhoria contínua por meio do conhecimento, para que isso ocorra diversos fatores são necessários, estes são: colaboradores, cultura e contexto organizacional favoráveis, treinamento e a institucionalização deste novo conhecimento (FIOL; LYLES, 1985, STEIL, 2002). Tais fatores serão descritos a seguir.

#### 2.1.2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é essencial para que a aprendizagem organizacional possa ocorrer nas empresas. O fracasso ou sucesso da operacionalização de mudanças na organização estão diretamente ligadas a esta variável (STEIL; BARCIA, 2001).

São vários os valores subjacentes à aprendizagem organizacional que compõem a cultura empresarial, no Quadro 3 os mesmos serão apresentados.

(Continua)

<b>Valores</b>	<b>Contribuições para Aprendizagem Organizacional</b>
Visão de longo prazo	Aprendizagem organizacional ocorre em instituições com uma visão de longo prazo.
Motivação para compartilhamento do conhecimento	Aspectos culturais podem inibir a motivação para a partilha de conhecimento da organização.
Processo contínuo de mudanças	A aprendizagem organizacional refere-se a um processo de mudança contínua, ou seja, sempre em busca de melhorias.
Direcionamento aos objetivos, colaboração e cooperação organizacionais	Os objetivos organizacionais devem ser norteadores para os colaboradores, e a AO é a maneira pela qual esses objetivos serão atingidos, ou seja, as melhores práticas são determinadas para que as metas sejam cumpridas.



(Conclusão)

Colaboração e cooperação	É fator chave para a aprendizagem organizacional, pois a AO refere-se a um conjunto das melhores práticas da organização. E este conjunto deve ser construído com base da colaboração e cooperação.
Compartilhamento de visões e metas	Para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos o empreendimento necessita coordenar as atividades de seus colaboradores. Para que isto ocorra de uma maneira mais eficaz, o ambiente deve ser descentralizado e as visões e metas devem ser compartilhadas.
Foco interno	Para que ocorra AO a empresa deve se focar em seus aspectos internos, com base nisto, a mesma pode organizar seus capitais e transforma-los em vantagem competitiva.

**Quadro 3: Composição da Aprendizagem Organizacional**

Fonte: STEIL; BARCIA (2001), STEIL (2002), elaborado pela autora.

O conceito de visão empresarial é amplo e possui diversas definições. Para Costa (2007), a visão empresarial está relacionada aos processos de operação da empresa em que objetiva estabelecer e descrever a autoimagem empresarial, ou seja, pela maneira de como a empresa gostaria de ser vista. Rodrigues *et al.* (2009) possuem uma definição de visão empresarial semelhante, porém, vai mais além quando considera em sua definição que o posicionamento que a empresa tem por objetivo assumir no futuro é explicado pela visão empresarial. Já Oliveira (2010), aborda o conceito de visão empresarial como sendo o cenário ou horizonte de atuação almejado pela empresa.

A visão a longo prazo é estabelecida quando os gestores definem a visão empresarial, neste sentido, levando-se em consideração a intenção e o direcionamento da empresa, desenvolvendo, dessa forma, uma visão para o futuro. Em outras palavras, deve-se haver o planejamento de objetivos e investimento necessários para que a empresa deixe a zona de conforto e não estagne-se perante os resultados já alcançados, posição que pode ser prejudicial à empresa no mercado. A descrição e estabelecimento dos resultados almejados a longo prazo pelos gestores no momento de definição da visão empresarial é um fator decisivo para o processo de AO dentro das empresas (COLOMBO, 2004).

De acordo com Santos (2005), a gestão do conhecimento engloba não apenas os ativos de conhecimento, mas também, os processos relacionados à sua gestão, em que incluem-se fatores como desenvolvimento, a preservação, utilização e compartilhamento de conhecimento. Diferentemente dos ativos tangíveis que diminuem a medida que são utilizados, as empresas que possuem o conhecimento como matéria prima possuem uma vantagem, pois ao dividi-lo ou compartilhá-lo, o mesmo apenas cresce e multiplica-se no meio empresarial.

Para Szulanski (1996), existem diversos fatores que estão relacionados à transferência e compartilhamento de conhecimento, como também, a existência de barreiras que impedem a ocorrência do total fluxo de conhecimento entre os funcionários e gestores. As três principais barreiras para o compartilhamento de conhecimento são a falta de capacidade de absorção do destinatário, a ambiguidade causal e a ausência de empatia entre fonte e destinatário. Esse autor ainda sugere que, fatores motivacionais não são exclusivos da transferência de conhecimento e que as empresas muitas vezes não o fazem não por falta de desejo, mas por falta de domínio na gestão de conhecimento.

Para que a transferência de conhecimento possa acontecer, o conhecimento deve possuir três características essenciais: a compreensibilidade, validade e utilidade. Entretanto, o conhecimento apresentar essas três características não é o suficiente para que seja estabelecido o processo de transferência ou compartilhamento de conhecimento na organização. Aspectos culturais envolvendo dificuldade na comunicação, resistência da fonte em compartilhar o conhecimento, a falta de interesse ou de comprometimento com a organização, o estilo de gestão que não usufrui da partilha de conhecimento, entre outros aspectos, impedem o compartilhamento de conhecimento. Como sugestão para que haja troca de informações e conhecimento entre os colaboradores, os gestores podem intervir de forma a minimizar os aspectos que atuam como barreiras, pode-se citar dentre as várias formas de intervenção: o aperfeiçoamento dos processos de comunicação interpessoal, revisão e mudanças de modelos mentais, melhoria do clima organizacional e, a adaptação de modelos de gestão que sejam congruentes com práticas colaborativas (TONET; PAZ, 2006).

O processo de mudanças organizacionais é definido por Bastos e Santos (2007) como transformações que sejam essencialmente estruturais, estratégicas, culturais, tecnológica e humanas em uma organização. Ou ainda, qualquer outro elemento que possa causar impacto substancial em partes ou no conjunto da empresa. Para Silva (2011) a aprendizagem organizacional é um construto importante para as empresas que estão inseridas em um contexto de constante mudanças, devido a esta variável contribuir para o processo de mudanças organizacionais.

A aprendizagem organizacional além de ser uma variável facilitadora de mudanças e transformações na empresa, de acordo com Dawson (2001) e Burnes (2004), a AO é um processo contínuo que deve estar sempre aberto a novas condições e circunstâncias e, não ser visto como acontecimentos independentes em um determinado período de tempo.

Os objetivos organizacionais são norteadores para a gestão de pessoas, em que os colaboradores dentro de uma gestão eficaz atuam para atingir os objetivos organizacionais ou individuais (CHIAVENATO, 2008). Em um sentido mais amplo, a aprendizagem organizacional, como construção social, modifica o conhecimento do colaborador ao nível individual, e emprega-o em ações concretas a fim de cumprir os objetivos organizacionais. Em outras palavras, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é a maneira por meio da qual os objetivos organizacionais serão atingidos pelos colaboradores que atuam em cooperação (STEIL, 1999)

É com base na colaboração e cooperação da equipe, e no compartilhamento do conhecimento de cada indivíduo, que são constatadas as melhores práticas para os processos empresariais, o que resultam em aprendizagem organizacional. Esses processos em conjuntos formam um arranjo estrutural, e estes suportam as ações cotidianas para que assim, os objetivos organizacionais sejam atingidos de maneira eficiente e eficaz, o que torna a empresa mais competitiva (SENGE, 1990; CROSSAN *et al.* 1999; STEIL, 2002; BARNEY; HESTERLY, 1996).

O compartilhamento de visões e metas faz parte dos elementos que abordam a cultura organizacional em relação ao controle, coordenação e responsabilidade. Estes componentes devem fazer parte do ambiente organizacional para que por meio da gestão, os colaboradores juntos aos gestores possam atingir os objetivos organizacionais. Compartilhar as visões e metas é compartilhar o conhecimento, assim, todos os colaboradores podem por meio das melhores práticas dos processos empresariais favorecer o processo de aprendizagem organizacional (HAAS; DRABECK, 1973; PERROW, 1986; TONET; PAZ, 2006).

Na cultura organizacional, os aspectos da aprendizagem organizacional são internos, mas moldados por aspectos externos à empresa, como os desejos do consumidor e a competitividade. A orientação da organização se baseia na natureza da relação organização-ambiente, onde os vários aspectos, podendo ser eles internos ou externos, influenciam na aprendizagem organizacional. Esta orientação parte de uma abordagem baseada em recursos que operacionaliza as propriedades organizacionais (aspectos internos) direcionando forças para gerar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 1996; DETERT *et al.*, 2000)

O sucesso dessas mudanças operacionais em um contexto organizacional está fundamentado nos elementos da cultura organizacional. Estes, por sua vez, são valores que quando fazem parte do ambiente e processos organizacionais que favorecem a

aprendizagem organizacional. Caso a empresa não possua esses valores facilitadores, deve-se instaurar programas de desenvolvimento, capacitações, destes valores (STEIL, 2002).

#### 2.1.2.2 Capacitação

Toda a organização precisa avaliar os fatores que podem facilitar ou dificultar a aprendizagem organizacional, e após isso, a mesma deve analisar quais os treinamentos adequados para as pontuais problemáticas no empreendimento. Os elementos que necessitam treinamento são aqueles que prejudicam os resultados e objetivos organizacionais, e que capacitados, podem adicionar valor a organização pela maior eficácia em seus processos, e resultando assim, maior efetividade e competitividade organizacional (STEIL, 2002).

A análise da necessidade de treinamento refere-se a observação dos resultados obtidos e dos resultados almejados pelo empreendimento, caso os resultados obtidos sejam diferentes dos resultados almejados é importante avaliar esses gargalos para reduzi-los. Após esta identificação deve-se fazer uma lista com a ordem das problemáticas a serem resolvidas de acordo com seu grau de importância, e após isto capacitações podem ser planejadas (REIGH *et al.*, 2000).

A análise da necessidade de treinamento trata-se da coleta e análise de dados sobre o desempenho dos colaboradores, esses dados dão suporte a tomada de decisão que evidencia o treinamento ou a capacitação mais adequada para melhorar o desempenho organizacional como um todo (CLARKE, 2003).

Embora feita uma análise de qual tipo de treinamento e seu tempo de duração específico necessário na empresa, existe certa deficiência na escolha do curso a ser planejado devido à falta de critérios na tomada de decisão dos tipos de programas de treinamento que devem ser de fato investidos na organização. Em alguns casos a falta de capacidade técnica dos profissionais responsáveis pela gestão de treinamento é a explicação para tal problemática, porém, deve-se levar em consideração que não houve atualização da temática da gestão de treinamentos pela literatura especializada desde seu estabelecimento como campo científico, a qual pudesse conferir amparo metodológico adequado aos gestores. Desta forma, salienta-se que a falta de sistematicidade nos

processos da avaliação da necessidade de treinamento não é de total responsabilidade dos profissionais (MENESES *et al.*, 2009).

O treinamento tem papel importante na geração, armazenamento, e fluxo de conhecimento para dentro da organização para que o objetivo principal da gestão de conhecimento possa ser atingido. O treinamento contribui com três dimensões distintas do conhecimento organizacional: (1) amplitude e profundidade do conhecimento, (2) a competência, (3) o conhecimento explorável e exploratório. Esta última dimensão refere-se ao conhecimento das rotinas organizacionais estabelecidas para o desenvolvimento de novos produtos e processos (exploratório). Já o conhecimento explorável está associado com a aprendizagem de rotinas que possibilitam gerar novos conhecimentos tecnológicos por meio do aprimoramento de produtos e processos (NARASIMHA, 2000; BIRKINSHAW, 2001)

### 2.1.2.3 Contexto Organizacional

O conceito de contexto organizacional é discutido na literatura especializada como congruência entre treinamento e estratégia organizacional, clima de transferência de conhecimento na organização e suporte dos dirigentes empresariais nos processos de mudanças do empreendimento (STEIL, 2002). Apesar desta abrangência assuntos relacionados ao contexto organizacional, apenas os dois últimos citados são relevantes para o presente estudo.

O contexto organizacional refere-se ao clima de transferência de conhecimento ou aplicação do mesmo no ambiente de trabalho, em que muitas vezes a este conceito estão associados a remuneração, metas organizacionais e a transferência de informação. Este conceito surgiu com os estudos sobre treinamento, mas está diretamente relacionada com aprendizagem organizacional, uma vez que tem a capacidade de interferir na ocorrência de AO. Esta variável alude à percepção dos colaboradores em relação às condições do trabalho, as quais podem limitar ou facilitar a utilização do conteúdo aprendido de maneira aplicada (HOLTON *et al.*, 1997).

As pessoas em um ambiente organizacional tendem a não compartilhar o conhecimento que as diferenciam, guardando para si mesmas as informações que poderiam ser benéficas para o grupo. Os membros do grupo, para não se colocarem em risco pessoal, acabam discutindo basicamente sobre assuntos genéricos. Desta maneira, o

comportamento de aprendizagem é inibido por fatores psicológicos em que a fonte, como relata os estudos, sente-se receosa em compartilhar o conhecimento por medo de parecer incompetente, causar má impressão nos colegas ou gestores ou simplesmente medo em pedir ajuda (ARGYRIS, 1992).

Em contrapartida, em empresas onde o contexto organizacional não perpetua o risco interpessoal, há uma tendência que favorece o estabelecimento de um clima organizacional vantajoso para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (EDMONDSON, 1999).

Para Antonello (2004), o envolvimento dos gestores no processo de AO nas empresas é o papel central devido à necessidade destes profissionais de dar suporte e apoio ao processo de aprendizagem individual e organizacional. Além de conduzirem os colaboradores em direção à realização das metas empresariais, os gestores devem priorizar a aprendizagem como parte da estratégia organizacional.

Desta forma, os gestores devem fazer parte ativamente do processo de aprendizagem, pois neste aspecto, salienta-se que a participação do gestor é condição fundamental na institucionalização da aprendizagem organizacional, uma vez que, os dirigentes influenciam o comportamento e os sentimentos dos colaboradores neste processo (ZALEZNIK, 1992, APPELBAUM, 2000, SAVOLAINEN, 2000).

#### 2.1.2.4 Fatores Individuais

Segundo Steil (2002) diversos fatores individuais são necessários para que a aprendizagem organizacional flua nas empresas. Em relação aos autores sobre o tema, poucos apresentam em seus trabalhos análise teórico-empírica que evidenciem a influência destes fatores individuais sobre os processos de AO, porém, inúmeros autores sob análise teórica relatam estes fatores individuais como sendo essenciais para a aprendizagem organizacional. Pode-se citar dentre as características dos funcionários necessárias ao estabelecimento de AO: a motivação para o treinamento; a flexibilidade; o comprometimento organizacional; e autoeficácia.

Dos poucos autores que se baseiam no método científico para comprovar a influência dos fatores individuais na efetividade da aprendizagem organizacional, destaca-se a motivação como sendo um dos fatores que apresenta maior influência na AO. Esse fator refere-se às características dos funcionários como esforço, a tenacidade,

intensidade, antes, durante e após o processo de AO (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

A flexibilidade está ligada à capacidade adaptativa individual do funcionário a lidar, com a maior eficiência possível, com experiências novas e não familiares. Já o fator de comprometimento organizacional está relacionado com o reconhecimento por parte do funcionário sobre os valores e objetivos da organização. Esse fator agrega três dimensões: (1) o sentimento de lealdade expressado pela aceitação e crença dos valores e objetivos da empresa, (2) o desejo de permanência na organização, (3) e projeção e foco de esforços a favor do benefício da organização. E por último, a auto eficácia condiz com a crença e confiança que o funcionário deposita em si mesmo a fim de realizar com sucesso atividades na empresa que o leve a atingir resultados (THIJSSSEN, 1992; MEYER *et al.*, 1998; CARLSON *et al.*, 2000; COLQUITT *et al.*, 2000).

#### 2.1.2.5 Institucionalização do Novo Conhecimento

O insucesso das organizações é cada vez mais recorrente, Takeuchi e Nonaka (2008), atribuem este fracasso principalmente a falta de capacidade das organizações mudarem, e também a dificuldade do empreendimento em eliminar velhas rotinas, principalmente aquelas que foram elaboradas por um sucessor antigo.

A necessidade da inovação da organização pode estar aliada a três fatores: as mudanças tecnológicas, a necessidade de se adequar a novas legislações impostas pela sociedade, e as forças do mercado com o surgimento de novas demandas. Estes fatores fazem com que a organização se habitue e comece a atuar de uma nova maneira, para que isso ocorra, a busca e a implementação por novos conhecimentos se fazem necessárias (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

É necessário um conjunto de ações para que a mudança organizacional ocorra, como a mistura entre o compartilhamento da aprendizagem individual; revisão de processos e sistemas internos; alteração da cultura organizacional; uma boa gestão dos conhecimentos internos; incentivos a melhoria contínua e as mudanças/inovações empresarias (RUAS *et al.*, 2005).

A institucionalização de um novo conhecimento refere-se a um processo em que um ator individual transmite o que é amplamente difundido e socialmente aceito como

real e correto sobre determinada ação, e que esta pode ser aplicada ao empreendimento (ZUCKER, 1977).

Crossan, Lene, White e Djurfeldt (1995), aborda a institucionalização de um novo conhecimento como uma ação que envolve três níveis de agentes, feito por meio de quatro processos e que resulta em quatro *inputs*. Esta metodologia de institucionalização será abordada no Quadro 04.

<b>Nível</b>	<b>Processo</b>	<b>Inputs e Resultados</b>
Individual	Intuição; Interpretação	Experiências, imagens e metáforas; Linguagem, mapas cognitivos, diálogo
Grupo	Interação	Compreensões compartilhadas, ajustes mútuos, sistemas interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos.

Quadro 4 Níveis, Processos, Inputs e Resultados da Aprendizagem  
Fonte: CROSSAN *et al.* (1995).

Ainda conforme Crossan *et al.* (1995), a aprendizagem ocorre primeiro no indivíduo, onde a intuição do mesmo o leva a investigar determinado assunto, para que esse possa promover uma solução de um problema e uma nova aprendizagem. Com base na interpretação desta nova aprendizagem e da interação, o indivíduo compartilha suas experiências e em um sistema interativo busca ajustes que possam contribuir para o desenvolvimento organizacional. A institucionalização ocorre quando este novo conhecimento passa a fazer parte de toda a organização, e que este componha as rotinas administrativas.

Fleury e Fleury (2000) compartilham esta mesma linha de pensamento ao abordarem a perspectiva individual, grupal e organizacional em relação à aprendizagem. Ainda para os mesmos autores, a transformação do conhecimento em competência/prática empresarial é importante pois a mesma acarreta em agregação de valor ao indivíduo e à organização.

Para Lawrence, Winn e Jennings (2001) a institucionalização acontece em quatro etapas, e estas são:

- a) Inovação: fase que envolvem poucos atores, novas práticas, regras e inovações são trazidas à organização;
- b) Difusão: as novas práticas, regras e inovações são disseminadas de forma rápida a toda organização, a aceitação é feita de forma natural e por isto ocorre rapidamente;



- c) Legitimação: as inovações propostas pela fase da inovação passam a ser as novas diretrizes, e esta domina as anteriores;
- d) Desinstitucionalização: é o momento em que as práticas, regras e inovações ficam ociosas, e estas são tomadas por outras.

### 2.1.3 Gestão do Conhecimento

Na era industrial o conhecimento não era o foco de investimentos e desenvolvimento das empresas. As organizações tinham a premissa de melhorar seus capitais tangíveis e outros fatores determinantes no cenário de competitividade econômica, como: a mão de obra barata, recursos econômicos, localização e capital financeiro, deixavam gestão do conhecimento em segundo plano. Devido à recente abertura econômica do Brasil, liderada pelo modelo econômico de substituições de importações, tornam ainda maior a competição interna e externa com organizações nacionais e internacionais. A gestão empresarial, nesse cenário, demanda maiores investimentos na gestão do conhecimento, educação e tecnologia para que as empresas brasileiras possam inovar e competir com os mercados nacionais e estrangeiros (TERRA, 2005)

Desde então, a gestão do conhecimento – GC, vem ganhando destaque nos últimos anos nas áreas de ciências sociais aplicadas, isto resulta em uma vasta diversidade de pesquisas, definições e escopo, essas variações são feitas na tentativa de encaixe desta temática com os objetivos do estudo. Apesar das diversas linhagens de estudo e pensamentos, é notável que a maioria dos conceitos em GC estão voltados ao contexto empresarial e ao conhecimento nele existente (STEFANO *et al.*, 2014).

De acordo com Santos (2005), a gestão do conhecimento engloba não apenas os ativos de conhecimento, mas também, os processos relacionados à sua gestão, em que incluem-se fatores como desenvolvimento, a preservação, utilização e compartilhamento de conhecimento. Diferentemente dos ativos tangíveis que diminuem a medida que são utilizados, as empresas que possuem o conhecimento como matéria prima possuem uma vantagem, pois ao dividi-lo ou compartilhá-lo, o mesmo apenas cresce e multiplica-se no meio empresarial.

Para Szulanski (1996), existem diversos fatores que estão relacionados a transferência e compartilhamento de conhecimento, como também, a existência de

barreiras que impedem a ocorrência do total fluxo de conhecimento entre os funcionários e gestores. As três principais barreiras para o compartilhamento de conhecimento são a falta de capacidade de absorção do destinatário, a ambiguidade causal e a ausência de empatia entre fonte e destinatário. O autor sugere, que fatores motivacionais não são exclusivos da transferência de conhecimento e que as empresas muitas vezes não o fazem não por falta de desejo, mas por falta de domínio na gestão de conhecimento.

Para que a transferência de conhecimento possa acontecer, o conhecimento deve possuir três características essenciais: a compreensibilidade, validade e utilidade. Entretanto, o conhecimento apresentar estas três características não é o suficiente para que seja estabelecido o processo de transferência ou compartilhamento de conhecimento na organização. Aspectos culturais envolvendo a dificuldade na comunicação, a resistência da fonte em compartilhar o conhecimento, a falta de interesse ou de comprometimento com a organização, o estilo de gestão que não usufrui da partilha de conhecimento, entre outros aspectos, impedem o compartilhamento de conhecimento. Como sugestão para que haja troca de informações e conhecimento entre os colaboradores, os gestores podem intervir de forma a minimizar os aspectos que atuam como barreiras, pode-se citar dentre as várias formas de intervenção: o aperfeiçoamento dos processos de comunicação interpessoal, revisão e mudanças de modelos mentais, melhoria do clima organizacional e, a adaptação de modelos de gestão que sejam congruentes com as práticas colaborativas (TONET; PAZ, 2006).

Segundo Silva, Nagano e Merlo (2008), cada vez mais em ambientes competitivos, os elementos geradores de inovação e geração de riqueza ao empreendimento estão relacionados ao conhecimento, por isto, uma gestão adequada de todo seu conhecimento, a aprendizagem organizacional, torna-se primordial para alta longevidade empresarial.

Para Stewart (1998), as empresas buscam a compreensão dos seus ativos intangíveis, bem como a administração destes recursos, em especial o conhecimento para que assim possam garantir impactos positivos no bom desempenho empresarial. A GC auxilia no processo de geração de valor ao empreendimento, e o torna mais competitivo (SILVA *et al.*, 2008).

A GC pode ser entendida também como a gestão do saber, a mesma é responsável pela administração do conhecimento empresarial. O conhecimento advém das informações guardadas e interpretadas pelo pensamento humano, cabe a GC a

identificação, codificação, transmissão, aplicação e estímulo deste conhecimento, para que assim a o empreendimento possa inovar e progredir (MATOS; LOPES, 2008).

Sveiby (1998), classifica a GC como a criação de valor por meio de ativos intangíveis. Sveiby (1998) ainda identificou duas linhagens de definições para a gestão do conhecimento no ramo científico, sendo elas:

- a) Tendência a Gestão da Informação: os conhecimentos são interpretados como objetos que podem ser identificados e operado por *softwares*;
- b) Tendência ao Gerenciamento de Projetos: os conhecimentos são vistos como passíveis a mudanças, avaliações, e desenvolvimento, estes mesmos fatores são o foco de gestão nesta tendência.

Se faz necessário o gerenciamento e a organização do conhecimento segundo Drucker (1999), o mesmo autor ainda salienta o desafio desta gestão e que a GC deve objetivar o desenvolvimento de práticas gerenciais e o autodesenvolvimento empresarial e pessoal. Como benefícios na gestão do conhecimento, ainda Drucker (1999), ressalva a melhoria contínua dos processos de forma organizada; propicia o desenvolvimento, as novas práticas, as novas experiências, ao conhecimento, a inovação contínua.

Uma GC adequada permite ao empreendimento uma criação de vantagem competitiva sustentável aos seus concorrentes, esta gestão ainda permite uma singularidade de difícil imitação, visto que a inovação está no conhecimento e nas pessoas e não nos recursos tangíveis que são tão disponíveis a todo o mercado (QUINN; BARUCH; ZIEN, 1997).

A gestão do conhecimento engloba outros fatores além dos investimentos em tecnologia e inovação. A gestão do conhecimento leva em conta também o ambiente competitivo, suas características e demandas, as necessidades da organização, tão bem como as necessidades ao nível individual, relacionadas aos processos de criação e aprendizado (TERRA, 2005).

Matos e Lopes (2008) sugerem que para uma boa gestão do conhecimento, a empresa deverá cultivar um clima de incentivo à inovação e à criatividade, e que a mesma permita a geração e a busca pelo conhecimento, essas ações, para os autores já referidos, deveriam ser os pilares para a sua filosofia e cultura organizacional.

## 2.1.4 Modelos de Mensuração em Aprendizagem Organizacional

Devido a importância que a Aprendizagem Organizacional pode agregar à organização, faz-se necessária a mensuração do impacto das capacitações na aprendizagem organizacional. Os modelos de mensuração da Aprendizagem Organizacional utilizam medidas métricas e não métricas, destaca-se para esse estudo adaptou o modelo de Steil (2002) para o contexto nacional brasileiro.

### 2.1.4.1 Modelo Sloan-C Pillars

O Sloan-C Pillars, um modelo criado pela sociedade de profissionais de instituições dos EUA, foi postulado com o objetivo de melhorar a educação nas instituições de ensino superior através de plataformas online. A aplicação desse método ocorre por 5 pilares, os quais, metaforicamente, fundamentam as organizações de ensino superior que utilizam tecnologias virtuais em seu ensino. Entretanto, essa metodologia não está restrita como proposta inicialmente, a apenas avaliar e mensurar a aprendizagem em instituições de ensino superior. Essa abordagem sofreu modificações na sua estrutura, a mesma foi adaptada para a avaliação dos programas de treinamento oferecidos por empresas a fim de capacitar seu pessoal. Desta forma, o modelo Sloan-C Pillars possui duas abordagens, uma, originalmente voltada a universidades e a outra, descrita em maior detalhe neste estudo, voltada à avaliação e mensuração de AO através de tecnologias virtuais nas empresas (YEO; MAYADAS, 2010).

As adaptações feitas no modelo original ocorreram conforme as necessidades específicas de avaliação de aprendizagem organizacional nas empresas. Os treinamentos organizacionais incitaram a demanda de adaptações nos pilares do modelo, essa adaptação substituiu o pilar “satisfação do docente” por “satisfação de gestão” (MOORE, 2005).

O modelo adaptado a avaliação da aprendizagem organizacional segue no Quadro 05.

(Continua)

Pilar	Designação	Forma de Mensuração
-------	------------	---------------------

Acesso a Aprendizagem	“Alcance” da aprendizagem	Percentagem de programas de aprendizagem oferecidos pela empresa acessíveis aos (Conclusão)
		empregados; no caso do uso de tecnologia virtual no treinamento de pessoal, pode-se mensurar a acessibilidade a esta tecnologia.
Satisfação do Aprendiz	Satisfação do empregado com a aprendizagem e a oportunidade de crescimento pessoal	Índice de frequência dos empregados nas capacitações; quantos empregados perceberam crescimento pessoal com o curso.
Eficácia dos Custos	Examina a eficiência de capital dos investimentos na aprendizagem com o objetivo de determinar quanto é realizado com o orçamento e investimentos feitos.	Explorar os valores dos gastos na aprendizagem em relação do retorno financeiro dos cursos para a empresa.
Eficácia da Aprendizagem	Examina o impacto da aprendizagem na direção da estratégia na organização.	Correlaciona as inovações e indicadores de <i>speed-to-market</i> com a percepção de crescimento e desenvolvimento dos empregados.
Satisfação da Gestão	Examina indicadores de satisfação com a aprendizagem introduzida na empresa	Analisar a tendência do orçamento da aprendizagem com relação a performance em negócios; aplicar questionários de satisfação de gestão para os funcionários da empresa envolvidos nos cursos; utilizar métrica qualitativa para avaliar o registro de comunicação entre a gerencia e a unidade de treinamento

Quadro 5 Métricas do Sloan-C para Avaliação da Aprendizagem Organizacional  
Fonte: YEO; MAYADAS (2010).

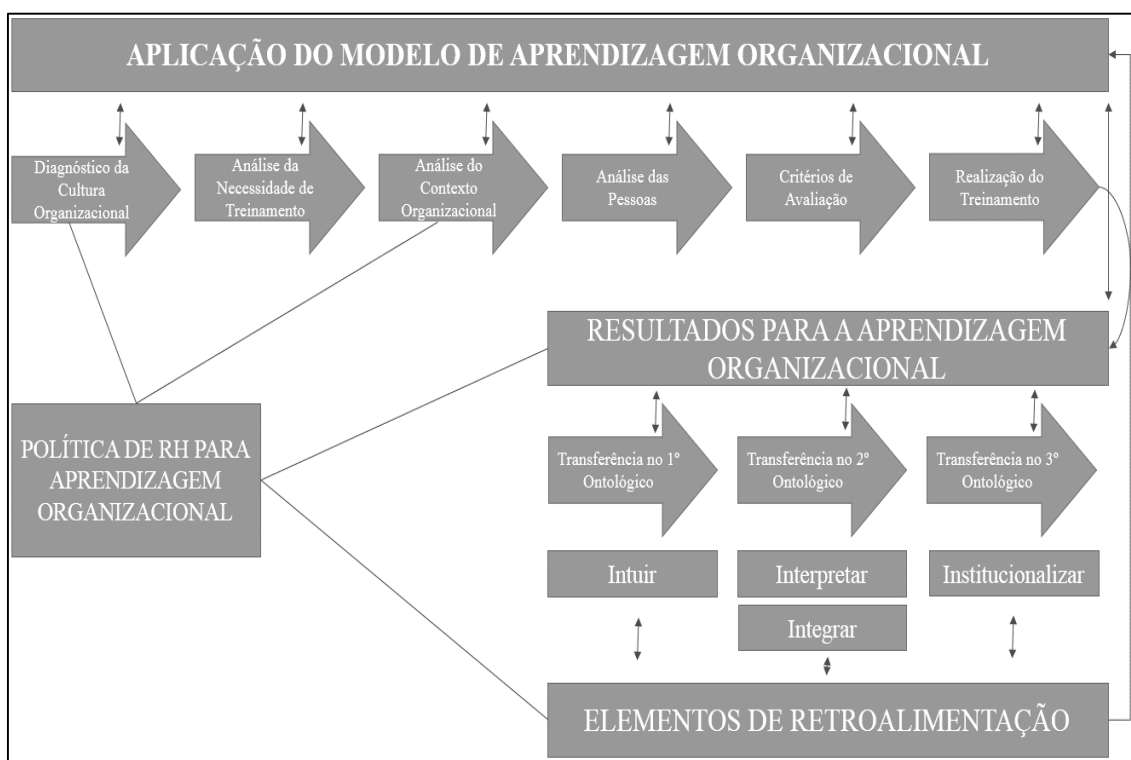
Os 5 pilares são considerados por seus autores a base das instituições do ensino superior, porém, com a demanda de modelos que avaliassem a aprendizagem organizacional nas empresas, foi imprescindível a evolução deste modelo para que assim fosse possível a avaliação de forma mais precisa sobre programas de aprendizagem organizacional.

#### 2.1.4.2 Modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação

Este modelo de aprendizagem organizacional objetiva o desenvolvimento de competências dos capacitados e a conversão dessas competências em ações concretas

dentro da empresa. O modelo propõe uma série de etapas de análises e modificações necessárias no ambiente organizacional da empresa, para que o conhecimento individual adquirido nos programas de capacitação transforme-se em ações acordadas ao nível grupal, e prontas para serem incorporadas nos sistemas, processos, estrutura ou cultura da organização (STEIL, 2002).

A aplicação deste modelo de Aprendizagem Organizacional ocorre em 7 etapas e podem ser observadas na Figura 3.



**Figura 3: Modelo Steil (2002)**  
Fonte: STEIL, (2002).

Primeira etapa: diagnóstico da cultura da organização. Visa verificar se os valores necessários para a implantação da aprendizagem organizacional estão presentes na empresa. Caso tais valores não estejam presentes na cultura organizacional da empresa, a mesma deve iniciar um programa de adesão destes valores para que a aprendizagem organizacional seja possível. Dentre os valores que facilitam a AO estão: visão de longo prazo, autoridade descentralizada e compartilhamento de visões e metas entre outros. O procedimento formal de diagnóstico da cultura da organização deve ser realizado paralelamente as etapas seguintes.

Segunda Etapa: identificação das necessidades específicas de capacitação, elucidado como a diferença entre os resultados atuais e os desejados. Os capacitados são

o foco de análise e devem ser identificados as atividades desempenhadas pela equipe, em quais condições são realizadas as atividades e quais competências necessárias para realizar com sucesso seus objetivos. As competências identificadas atuam como o fator norteador das próximas etapas no processo de AO.

Terceira Etapa: análise dos elementos do contexto organizacional importantes para AO. Esses elementos são relevantes ao processo de efetivação da AO na organização, pois permitem a transferência do conhecimento individual do treinando ao nível grupal onde a aprendizagem é compartilhado. São esses elementos: a transferência na atmosfera de trabalho; o alinhamento entre o treinamento e a estratégia organizacional e o apoio dos dirigentes ao programa. Estes elementos do contexto organizacional devem ser monitorados com frequência, servindo igualmente ao diagnóstico de cultura da organização, com retroalimentação do processo de AO.

Quarta Etapa: análise das características dos capacitados que contribuem para o desenvolvimento da AO na empresa. Essa etapa considera a motivação para o treinamento, flexibilidade, comprometimento organizacional e habilidade para alcançar resultados características relevantes.

Quinta etapa: definição dos critérios usados na análise da eficácia do programa de capacitação com base nos objetivos. Dentro dos objetivos de AO pode-se incluir compartilhamento de visões e metas, desenvolvimento de valores como cooperação e colaboração e, aprendizagem organizacional como fundamento para a vantagem competitiva.

Sexta Etapa: após toda a avaliação organizacional e de pessoal, e a definição dos critérios de análise do programa de treinamento, nessa etapa se realiza o treinamento.

Sétima Etapa: conversão efetiva do conhecimento e capacitações adquiridas no treinamento em Aprendizagem Organizacional, processo no qual resulta na institucionalização de ações inovadoras e acordadas ao nível grupal que ocorre através de três níveis.

- a) Análise individual da aprendizagem, às vezes, inconsciente ou por meio de *insights*;
- b) Compartilhamento de informações com o grupo onde ocorre uma interpretação;
- c) Compreensão compartilhada do grupo visando melhorias na empresa na aplicação de ações inovadoras.

Neste modelo, a Aprendizagem Organizacional é efetiva quando as ações de melhorias acordadas no nível grupal são aderidas aos sistemas e processos da organização, ou seja, são institucionalizadas. Após esta institucionalização todo o processo anteriormente descrito repete-se, buscando assim, a melhoria contínua para a organização.

#### 2.1.5 Estudos Anteriores Realizados em Relação a Aprendizagem Organizacional no Brasil

Para a coleta de dados, foram pesquisadas todas as revistas na área de Administração, Contabilidade e Turismo nacionais – exceto as que envolvem as temáticas das áreas de saúde – classificadas pelo site *WebQualis* como A1, A2 e B1 nacionais. Com esta listagem, cada revista foi pesquisada individualmente em seus respectivos *sites* de hospedagem. Essa coleta de dados ocorreu em fevereiro, março e abril de 2015. Tais dados já foram publicados por Santos, Dal Vesco e Lago (2015).

Como critério de seleção de artigos nas revistas científicas, a palavra-chave “Aprendizagem Organizacional” foi utilizada. Quando a revista não fornecia a opção palavra-chave no buscador, pesquisou-se então “Aprendizagem Organizacional” como assunto ou resumo dos artigos disponíveis nas revistas, estes resultados foram analisados separadamente, e somente foram integrados aos resultados aqueles artigos que possuíam como palavra-chave a temática do presente estudo.

Também fizeram parte da investigação científica referente à produção científica nacional as teses e dissertações, as mesmas foram coletadas no *site* de Banco de Teses da Capes, o mesmo procedimento anteriormente descrito da palavra chave foi adotado.

Com base nos critérios acima referidos, foram analisadas, em uma abordagem quantitativa, a quantidade de artigos, dissertações e teses produzidas. Em uma perspectiva qualitativa: as principais categorias de linhagem de pesquisa.

A temática “Aprendizagem Organizacional” como palavra-chave na busca de artigos, foram identificados 41 artigos. As teses e dissertações totalizaram 16 estudos relacionados à AO, porém somente 8 estavam disponíveis para acesso e análise, a listagem das dissertações disponíveis e analisadas. Com base na totalidade de artigos encontrados nas revistas científicas brasileiras, de *qualis* A1 à B1, durante o período de 2005 a 2015, pode-se perceber que vários autores estão envolvidos na produção dos artigos que abordam a Aprendizagem Organizacional como temática principal. Foram



identificados ao todo 41 artigos publicados envolvendo a “Aprendizagem Organizacional”. Os autores que mais contribuíram para a produção científica da temática e que obtiveram mais de um artigo publicado no Brasil, produziram 2 ou 3 artigos sobre a temática, sendo os dois mais influentes no Brasil, Adriana Roseli Wünsch Takahashi e Claudia Simone Antonello, ambas com 3 artigos escritos na última década.

Do total de artigos encontrados nas revistas científicas brasileiras, 10 deles foram produzidos por apenas um autor, sendo 8 artigos publicados por autores filiados à instituições nacionais, e 2 autores filiados à instituições internacionais.

Com base nos artigos pesquisados, os mesmos totalizaram 104 palavras-chaves distintas. Foi computado o uso dessas palavras, e as que mais se destacam dentro da temática de análise serão comentadas no próximo parágrafo.

A palavra-chave de maior utilização com presença em todos os 41 artigos é “Aprendizagem Organizacional”, essa palavra compõe a totalidade dos artigos encontrados, visto que, a presença da mesma foi utilizada como critério de seleção de resultados. A segunda palavra-chave mais citada pelos autores foi “Gestão do Conhecimento”, a mesma esteve presente em 6 artigos, e por terceiro, a palavra “Cultura Organizacional” foi também uma das mais utilizadas, estando presente em 4 artigos dos resultados obtidos.

Diante dos objetivos propostos pelos 41 artigos, foram observadas três grandes áreas de estudo, estas serão apresentadas na Tabela 01.

**Tabela 1: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Aprendizagem Organizacional**

<b>Categorização dos Temas</b>	<b>Número de Artigos</b>
Análise de Como Ocorre (Processos) a Aprendizagem Organizacional	25
Nexos Teóricos da Aprendizagem Organizacional com Outra Temática	14
Aprendizagem Organizacional como Ferramenta Estratégica	2
Total	41

Fonte: Santos, Dal Vesco, Lago (2015).

Das áreas com maior frequência de estudo abordadas pelos artigos, destaca-se entre a “Análise de Como Ocorre (Processos) a Aprendizagem Organizacional”, sendo foco de pesquisa em 25 artigos, o que corresponde a 61% da produção brasileira da última década. A segunda temática com maior número de pesquisas foi “Nexos Teóricos da Aprendizagem Organizacional com Outra Temática”, presente em 14 artigos, 34% da produção nacional entre 2005 a 2015 e, por fim, nesta perspectiva de análise, foi

identificada uma terceira área de estudo a “Aprendizagem Organizacional como Ferramenta Estratégica” presente em 2 artigos.

As teses foram buscadas no Banco de Teses da Capes, como critério de pesquisa foi utilizada a mesma metodologia de busca atribuída aos artigos. As teses e dissertações, encontradas totalizam-se em 16 produções, porém, apenas oito delas estavam disponíveis para o acesso. Assim, puderam ser analisadas apenas sete dissertações e 1 tese.

Dos resultados obtidos, foi possível verificar que, cinco dissertações foram escritas em 2011, e duas em 2012, a única tese disponível para acesso foi produzida também em 2012. Com base na análise das mesmas, foi possível verificar a origem dos autores em 6 instituições de ensino superior diferentes, e que apenas dois autores estudaram na mesma instituição de ensino, a Fundação Getúlio Vargas. Salienta-se que nenhum aluno ou orientador produziu mais que um estudo, sendo dissertação ou tese, nesta área de conhecimento.

Também foi notada a parceria entre dois autores principais novamente, porém, agora em nível de doutorado, na produção de uma tese por Bruno Luiz Américo, com orientação da Adriana Roseli Wünsch Takahashi, ambos pertencentes à Universidade Federal do Paraná. Verificou-se então, os anos de publicação de seus artigos em relação ao ano de produção da tese de doutorado. Os dois artigos já analisados anteriormente, foram publicados nos anos 2013 e 2014, estas publicações ocorreram posteriormente à tese escrita pela dupla, em 2012. Desta forma, infere-se os artigos publicados sejam produtos da tese de doutorado.

Confere-se na Tabela 02, a classificação dos objetivos das dissertações e teses conforme ao foco de pesquisa utilizado.

**Tabela 2: Categorização dos Temas**

<b>Categorização dos Temas</b>	<b>Número de Dissertações e Teses</b>
Análise de Como Ocorre (Processos) a Aprendizagem Organizacional	5
Investigação da Influência da Capacitação na Aprendizagem Organizacional	3

Fonte: Santos, Dal Vesco, Lago (2015).

Foram identificadas duas temáticas ao qual se basearam os autores na produção das dissertações e teses. Como contempla a Tabela 02, a temática de foco de pesquisa mais utilizada acerca dos trabalhos produzidos sobre AO, é o estudo de como ocorre os processos da Aprendizagem Organizacional nas organizações, presente em 4 dissertações

e 1 tese. A segunda temática utilizada, como foco de pesquisa, refere-se ao entendimento de como a capacitação influencia a AO, sendo encontrado em apenas as 3 dissertações.

Do total dos 8 resultados obtidos em relação as teses e dissertações, verificou-se 24 palavras-chaves diferentes.

A palavra chave com maior utilização foi “Aprendizagem Organizacional”, a mesma, assim como os artigos, esteve presente na totalidade dos resultados das dissertações ou teses, pois esta foi um critério de seleção de resultados. A segunda palavra-chave mais utilizada pelos estudiosos nesta temática foi “Competências”, estando presente em três estudos, e por fim as palavras “Gestão de Pessoas” e “Treinamento e Desenvolvimento” estiveram presentes em duas pesquisas.

O Quadro 6 apresenta a síntese das obras investigadas. Esta síntese apresenta-se de forma inédita, não foi publicada na obra de Santos, Dal Vesco e Lago (2015).

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2005	Luiz C. J. Henrique e Ricardo R. Barbosa	Analisa a importância da informação e do conhecimento para as atividades produtivas.	Ensaio teórico.	A informação pode acarretar em AO, desde que a cultura e o contexto organizacional sejam favoráveis para a troca de informações, e assim gerar conhecimento a empresa.
2005	Silvana Santana	Apresentar um modelo para o estudo da aprendizagem organizacional desenvolvido para preencher as lacunas encontradas na literatura.	Ensaio teórico.	O modelo proposto consiste em um diagnóstico em nove variáveis: ambiente externo, cultura, estratégia, gestão, estrutura, pessoas, processos, recursos financeiros e treinamentos.
2006	Marco A. Caldas e Ana A. V. Boas	Apresentar conceitos básicos e atuais sobre como ocorre a aprendizagem organizacional em um cenário de constantes transformações.	Ensaio Teórico	A AO é oriunda de competências, e ambas necessitam constante atualização, são construídas com o passar do tempo e por isso capacitações sempre devem ser realizadas, para que assim os objetivos organizacionais sejam atingidos com maior eficácia.

2007	Claudia S. Antonello	Discutir e explorar as articulações entre aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências individuais, funcionais e organizacionais.	Entrevistas	A AO ocorre por meio do compartilhamento das competências individuais. Para que a AO seja institucionalizada de maneira correta, ela deve passar pelos três níveis: individual, grupal e organizacional.
------	----------------------	--	-------------	--

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2007	Jader C. de Souza-Silva e Eduardo Davel	Descrever o papel que a reflexividade desempenha em ambientes marcados por interações sociais e pelo intercâmbio de experiências conectadas a uma prática.	Estudo de quatro casos por entrevistas semi estruturadas e observação sistemática.	A comunidade prática é o alicerce para o conhecimento e o conhecimento é a base para a AO.
2007	Marcelo A. L. Sampaio e Sérgio P. Leitão	Compara a prática daquelas empresas com o conceito de organizações de aprendizagem.	Aplicado o modelo de Leitão e Kurtz (2005) para mensuração do AO. Foi realizada análise estatística e análise de conteúdo.	O empreendimento de estudo foi considerado uma organização de aprendizagem visto que a mesma atendeu estatisticamente os 14 critérios de mensuração.
2007	Arnaldo Spiller e Cecília C. C. Pontes	Apresentar práticas voltadas a memória organizacional explícita para a preservação do conhecimento técnico	Estudo de caso por meio de um levantamento. Para tratamento dos dados foi realizado uma análise fatorial e testes de confirmação do modelo.	A aplicação do modelo evidenciou que no empreendimento estudado não existe políticas para a memória organizacional, porém a importância da mesma foi reconhecida pela organização. Salientou-se também a vasta quantidade de informações na empresa, e que estas poderiam dar suporte a solução de problemáticas.
2007	Vasco Eiriz	Identificar a relação universidade-empresa.	Estudo de caso por observação participante estruturada e análise documental.	A relação entre universidade e empresa se baseia na rede de compartilhamento de conhecimento de forma recíproca, um exemplo disso é aluno que realiza estágio.

2007	Nabor A. Monteiro e Orandi M. Falsarella	Apresentar um modelo de gestão da informação de modo a se obter aprendizagem organizacional em projetos	Ensaio teórico.	Uma gestão eficaz da informação em gestão de projetos, favorece a AO, o que forma uma base de conhecimentos.
2008	Emeide N. Duarte <i>et al.</i>	Mapear as práticas para a promoção da aprendizagem organizacional	Estudo de múltiplos casos, a coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas e observação.	A principal fonte de AO é o compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais com a equipe.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2008	Guilherme L. Moura	Identificar a existência de comunidade prática (CdPs) em uma organização.	Estudo de caso por entrevistas semi estruturadas.	Por mais que os funcionários eram experientes, o empreendimento objeto de estudo não possui CdPs, o que prejudica a AO.
2009	Adriana R. W. Takahashi e André L. Fischer	Analisar a influência de duas capacitações na aprendizagem organizacional.	Observação não participante, pesquisa documental e entrevista.	A capacitação promove AO quando estas são desenvolvidas, geram mudanças, e são institucionalizadas pela organização.
2009	Jader C. Souza-Silva	Analisar como ocorre os processos organizacionais.	Estudo de caso e análise do discurso.	De maneira geral, destaca-se a importância da cultura organizacional na aprendizagem organizacional, e que esta, permite ou não o compartilhamento de conhecimento, o que pode resultar em melhorias nos processos organizacionais.
2009	Fernandez K. Inazawa	Levantamento a necessidade de se dar atenção a cultura organizacional e a seus processos de aprendizagem, para que a gestão de conhecimento seja bem sucedida.	Ensaio Teórico	Com base no levantamento evidenciase que as empresas tem muito a fazer pela gestão do conhecimento, principalmente em relação a mudanças da cultura empresarial, aonde esta deve ser favorável a troca de conhecimento entre os indivíduos, para assim atender as rápidas mudanças do mercado.
2009	Claudia S. Antonello e Arilda S. Godoy	Explorar os discursos formadores do campo de conhecimento da Aprendizagem Organizacional.	Revisão da Literatura.	O estudo demonstra a evolução da construção do conceito de AO e a diversidade de pesquisas e metodologias utilizadas

2010	Lourdes C. Remor <i>et al</i>	Mostrar a importância atribuída ao esquecimento organizacional, considerando que acreditamos que ele interfere no processo da aprendizagem.	Ensaio Teórico	O esquecimento organizacional só tem importância, em contexto teórico, quando estudado com aprendizagem organizacional. É importante desaprender para que assim novos conhecimentos sejam agregados a organização - AO.
2010	Hugo J. R. Junior e Rita C. M. T. Stano	Diagnosticar e verificar a viabilidade de implantação de um programa de Gestão do Conhecimento em uma instituição de pesquisa e inovação.	Sociometria e sociogramas. <i>Survey</i> com o modelo de Goh e Richard (1997).	O modelo de Goh e Richard permite o diagnóstico da gestão do conhecimento e da AO. Na instituição de estudo evidenciou-se a importância das competências individuais para a organização, e das comunicações falhas que podem prejudicar a transmissão do conhecimento pelo empreendimento.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2010	Armando P. F. Loureiro	Perceber como uma equipe de educação de adultos pode ela própria aprender em local de trabalho.	Observação, análise do discurso e análise documental.	De maneira geral, percebeu-se que não é possível identificar uma única forma de aprendizado, visto que a equipe pode aprender de diversas maneiras, o que influi para isto, é o contexto organizacional naquele momento.
2010	Debora Azevedoa <i>et al</i>	Apresentar um modelo de simulação computacional de aprendizagem mútua.	Aprimoramento dos modelos de March (1991) e Nonaka e Takeuchi (1997)	Não existe um modelo ideal para gestão da AO. Cada empresa deve se conhecer e desenvolver suas práticas com base em seu contexto. Os autores ressaltam ainda, a importância da cultura organizacional para a maximização do conhecimento da empresa. De maneira geral, os modelos de simulação computacional facilitam o diagnóstico empresarial e a formulação de hipóteses.
2011	Flávio Ramos e Sérgio S. Januário	Ressaltar alguns dos equívocos da ciência administrativa contemporânea elegendo um dos principais temas do momento, a gestão por competências associada à aprendizagem organizacional.	Ensaio Teórico	As terias da AO e da Gestão por Competência são antagônicas, e não complementares, conforme amplamente difundido na literatura contemporânea.

2011	João B. Martins e Roberto C. R. Miranda	Avaliar estratégias que foram elaboradas pelo compartilhamento de conhecimentos individuais dos estrategistas de uma empresa.	Questionário e entrevista estruturada, ambos elaborados pelos autores.	A empresa de estudo possui vasto capital intelectual, porém o mesmo não é devidamente aproveitado. Os autores recomendaram então uma gestão de conhecimento estratégica.
2011	Mauro M. Laruccia	Estudar o impacto das universidades corporativas (UC) nas organizações	<i>Survey</i> , questionário semi estruturado.	A universidade corporativa está diretamente ligada a aprendizagem organizacional, as organizações que querem atender as novas demandas do mercado devem investir em UC.
2011	Leonardo Flach e Claudia S. Antonello	Apresentar, a partir da metáfora das artes, algumas proposições que auxiliem nos estudos e compreensão do papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações.	Ensaio Teórico	A improvisação permite a aprendizagem, mas também a aprendizagem necessita de improvisação, uma é complementar a outra. A improvisação ocorre devido a instabilidade e constante exigência do mercado por inovações.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2011	Rodrigo V. D. Gonzalez e Manoel F. Martins	Analisar como os mecanismos de aprendizagem sustentam as atividades de melhorias	Estudo de caso e questionário.	As empresas devem implementar programas e ferramentas para solucionar problemáticas organizacionais, porém a mesma deve desenvolver um ambiente favorável a aprendizagem e a cooperação dos colaboradores. A melhoria contínua só ocorre quando se é investido no desenvolvimento dos recursos humanos organizacionais.
2011	Valério Brusamolin	Modelo para análise do emprego de narrativas na gestão de mudanças, descrevendo os passos a serem seguidos e listando os padrões de histórias que podem auxiliar na gestão das transformações necessárias.	Questionário e pesquisa documental.	O modelo para análise das narrativas em relação a gestão de mudanças foi aplicado, e na organização de estudo evidenciou-se que os gerentes contam histórias em momentos oportunos, e que estas são transformadas em conhecidos, o que gera aprendizagem para a organização.
2011	Jair N. Santos e Julia H. S. Franco	Divulgar o resultado de pesquisa realizada sobre os aspectos que envolvem o trabalho em equipe e aprendizagem organizacional	Entrevistas	A principal questão relacionada entre equipe e AO é a gestão de pessoas, visto que esta gestão deve incentivar os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais por meio da AO.

2012	Rosângela V. Bertolin, Elisa Zwick e Mozar J. Brito	Discutir a aprendizagem organizacional no serviço público, buscando analisar sua configuração a partir dos elementos sociais que constituem as práticas de trabalho.	Estudo de caso, para isto foi utilizado observação não participantes e entrevistas semi estruturadas.	A AO do departamento estudados estava distante do que é praticado no cotidiano dos colaboradores, justificase este fato a burocratização do setor de estudo, aonde os mesmos não podem aplicar seus conhecimentos e gerar mudanças.
2012	Yara C. Melo e Maria C. Pereira	Investigar as especificidades do gerenciamento de projetos de automação na indústria automobilística.	Observação participante, análise documental e entrevistas.	A AO pode servir como ferramenta para a melhoria da gestão de projetos.
2013	Wilson Aparecido Costa de Amorim e André Luiz Fischer	Evidenciar o impacto da aprendizagem organizacional na Economia	Ensaio Teórico	A aprendizagem organizacional refere-se ao conhecimento que permite com que novas competências sejam criadas, o que gera inovação, e que resulta em aumento da vantagem competitiva.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2013	Marco A. B. Silva e Nildes R. P. Leite	Analisar como ocorre a AO em uma instituição de ensino, e seus benefícios para a mesma.	Estudo de caso e as técnicas, baseadas em pesquisas bibliográfica, empírica e documental, com entrevistas em profundidade, grupo focal e observação para levantamento de dados.	A AO, quando resultada de uma capacitação formal ou informal, permite ao empreendimento novos conhecimentos que geram mudanças. A AO deve ser considerada por todas empresas que estão em um ambiente competitivo e de mudanças. A AO deve ser considerada por várias teorias, e não por uma única, devido a sua complexidade.
2013	Antonio W. L. Silva, Andréa V. Steil e Paulo M. Selig	Investigar como a Avaliação Ambiental - empresarial promove a AO.	Ensaio Teórico	Uma avaliação, no caso da AA, permite a avaliação de um processo organizacional, e verificar se o mesmo pode ser melhorado. Embora a AA possa provocar uma reflexão, ela não está relacionada a melhoria nas questões ambientais.



2013	Antonia Silva <i>et al.</i>	Analisar a relação entre a Cultura de Aprendizagem (CA) e o Desempenho Organizacional (DO)	<i>Survey</i> aplicando questionário já validade de Yang (2003)	A cultura de aprendizagem tem uma forte influência sobre desempenho organizacional.
2013	Bruno L. Américo e Adriana R. W. Takahashi	Reflexão sobre conhecimento e aprendizagem organizacional por meio das abordagens situada e da tecnociência.	Ensaio Teórico	A AO deve ser visualizada como um processo, processo que deve ser refletido constantemente, para que assim o mesmo seja entendido. Tal abordagem diferenciada quanto a AO permite que o conhecimento seja expandido.
2013	José C. T. Oyadomari <i>et al</i>	Entender os relacionamentos existentes entre o Uso do Sistema de Controle Gerencial e a AO.	<i>Survey</i> aplicando modelo de Simons (1995).	Há um relacionamento positivo entre o uso do sistema de controle gerencial e a AO. Aonde o contexto organizacional influencia a AO, visto que a mesma pode estimular ou não a busca por conhecimento, o que facilita a tomada de decisão.
2014	Rubens de Araujo Amaro	Mapear como ocorre a aprendizagem organizacional, ocasionada de maneira informal e incidental, em uma empresa	Entrevistas semi estruturadas, analisadas pela técnica <i>Template</i> .	Fatores relacionados a AO: ambiente propício para troca de conhecimento, fatores individuais como a experiência, clima organizacional em relação a cooperação e forma de gestão por parte dos superiores e reflexão sobre os processos executados na empresa.

(Conclusão)

Ano	Autores	Objetivo da Pesquisa	Método	Principais Resultados
2014	Bruno L. Américo e Adriana R. W. Takahashi	Analisar a relação entre conhecimento, aprendizagem organizacional e poder.	Estudo de caso, por observação não participante, entrevistas e análise documental.	O poder exerce controle para o atingimento dos objetivos de o tem, a AO deve ser trabalhada para este fim.
2014	Henrique L. Pereira e Luís Carvalho	Construir um modelo explicativo da relação das competências de gestão da qualidade.	Ensaio Teórico	O conhecimento influencia o desempenho individual, que por consequência influencia no desempenho grupal, a qual influencia na qualidade empresarial. O estudo também conclui que a AO precisa ser mais investigada e difundida, visto na dificuldade de até mesmo em defini-la.

2014	Adriana B. Bortoluzzi <i>et al</i>	Investigar se as aquisições realizadas por empresas brasileiras fora do País nos últimos 15 anos têm aumentado o desempenho financeiro dessas empresas.	Índices de ROA e ROIC.	Investimentos em cross border de companhias do Brasil melhoram o desempenho quando não existem muitas diferenças culturais.
2014	Eduardo A. Lucena e Criano J. C. A. Cunha	Investigar o que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem em seus ambientes de trabalho	Entrevistas	A aprendizagem individual de alguns colaboradores afetou a AO das empresas investigadas, aonde a interação entre os colaboradores das duas empresas resultou em reflexão, aprendizagem e mudanças na organização.
2014	Francisco J. A. P. Cunha, Núbia M. Ribeiro e Hernane B. B. Pereira	Mapear conceitos de inovação, de difusão de inovações e de aprendizagem, aplicados aos processos de inovação.	Survey	Os hospitais investigados investem em capacitação, o que favore o indivíduo e a organização. Estas capacitações contribuem para a melhoria da relação entre os colaboradores, melhoria dos processos, compartilhamento de conhecimento e gera inovações.
2015	Ronaldo A. Nogueira e Catarina C. Odelius	Apontar cinco principais desafios enfrentados por pesquisadores em AO.	Ensaio Teórico	Inexistência da Teoria para AO. É um processo de multinível, o que carece muitas análises. A AO vem sendo discutida por multi disciplinas, o que dificulta um consenso sobre sua teoria. Não existe um consenso sobre conceito de AO. Carências de metodologias amplas, em maioria os instrumentos de pesquisa contemplam somente o nível individual.

Com base na síntese das pesquisas expostas no Quadro 6, pode-se inferir que foram realizados muitos ensaios teóricos e revisão da literatura, pois segundo os autores das obras investigados, não há uma teoria consolidada para a aprendizagem organizacional, ela ainda está em processo de construção, e a quantidade de pesquisas que compõem esta abordagem compravam estas afirmações.

Em relação a coleta de dados constata-se o predomínio por estudos de casos, com entrevistas, observações e análise documental, em minoria, observa-se também a abordagem quantitativa com a aplicação de *surveys*, porém, desta maneira, os autores não utilizam um modelo comum, poucos são aqueles que reaplicam um instrumento validado, quando estes optam pela abordagem quanti, criam seu próprio instrumento com base na revisão da literatura. Dentre os principais resultados consagra-se a contribuição dos autores para a construção da teoria aprendizagem organizacional, visto que a maioria das

pesquisas realizadas consistem no entendimento em como ocorre a mesma na prática empresarial.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL

Diferentemente da era industrial, no século XI, as fontes de riqueza de uma organização são baseadas no conhecimento, inteligência e aprendizagem organizacional. Estes são os fatores considerados chaves para a valorização de mercado, ao contrário da era industrial, a empresa leva em conta também os ativos intangíveis (TERRA, 2005; SANTIAGO JR., 2004).

Os capitais intelectuais passaram a receber maior atenção da academia a partir de um momento de grandes fusões e incorporações entre multinacionais nos EUA e na Europa no século XX, a exemplificar este evento Sveiby (1997, p. 3) cita:

As ações da Microsoft, a maior empresa do mundo de software de computador, mudou de proprietário a um preço médio de US \$ 70 durante o ano fiscal de 1995, um momento em que seu valor contábil foi apenas US \$ 7. Em outras palavras, para cada US \$ 1 de valor registrado o mercado viu \$ 9 em valor adicional para o qual não havia um registro correspondente no balanço patrimonial da Microsoft.

De acordo com Stewart (1998) e Schoenenberger (2004), a maioria dos fatores organizacionais que se enquadram na classificação de seu Capital Intelectual - CI, destaca-se pelo seu potencial de agregar valor aos seus produtos e serviços, a sua multidisciplinariedade organizacional, sua eficácia em impulsionar o retorno de investimento e sua versatilidade quanto ao uso. Os CIs, podem ser utilizados por inúmeras pessoas simultaneamente, e também, ao contrário dos ativos tangíveis que se desgastam com o uso, os CIs não sofrem com este desgaste, os mesmos se valorizam com o seu uso devido ao seu desenvolvimento.

Para compreender o conceito de ativos intangíveis, também conhecidos por capital intelectual, primeiramente é fundamental a compreensão da definição de ativo. Alguns autores como Martins (1972) possuem visões mais tradicionais sobre o conceito, e sugerem que os ativos são elementos tangíveis ou intangíveis de propriedade da organização, devem ser obrigatoriamente mensuráveis em dinheiro e adquiridos monetariamente. Uma definição mais ampla de ativos baseada em termos econômicos,

ainda por Martins (1972), é todo recurso tangível ou não que tem a capacidade de gerar algum resultado econômico a organização.

Segundo Schmidt e Santos (2002) o termo intangível tem origem do latim, *tangere*, o que corresponde ao termo tocar no português. Assim, o termo intangível sugere tudo aquilo que não pode ser tocado, devido sua ausência de fisicalidade. E ainda, Schmidt e Santos (2002), baseando-se em diversos autores, concluem que uma melhor definição para ativos intangíveis é de um recurso que não possuem corpo físico e que estão sob o controle das organizações capazes de produzir retornos futuros.

Alguns autores como Stewart (1999), Lev (2003), Sveiby (1997), na tentativa de definir e classificar o capital intelectual, contribuíram para a taxonomia dos ativos intangíveis, e os categorizaram como capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Baseando-se na área contábil para Hendriksen e Breda (1999), os CIs são fundamentais para a organização, devem ser mensuráveis e possuir um valor exato. Devido ao caráter abstrato dos CIs, sua identificação e mensuração na visão de Schoenberger (2004) se tornam difíceis. Assim, segundo Antunes, Silva e Saiki (2009), mesmo a contabilidade, a vertente mais apropriada para identificação dos patrimônios, possui certa dificuldade em registrar e medir os elementos intangíveis através de seus relatórios financeiros tradicionais, os quais influenciam o patrimônio de uma organização.

É preciso manter em mente que, apesar das dificuldades na mensuração dos CIs, o conhecimento é um ativo valioso e indispensável nos CIs que beneficiam o crescimento e desenvolvimento das empresas. É sob esse ativo intangível que se fundamentam qualquer outro ativo. Os conhecimentos, o *know-how*, compreensão do cliente e mercado, criatividade que compõem o capital intelectual são responsáveis pela inovação, o que acarreta em uma agregação de valores aos produtos e serviços organizacionais (SANTIAGO JR., 2004).

As transformações organizacionais ocorridas entre os anos de 1980 e de 1990, segundo Moura (2007), também propiciaram mudanças na utilização de algumas nomenclaturas na administração, conforme descritas no Quadro 07.

<b>Mudanças terminológicas da década de 80 e 90</b>	
Anos 80	Anos 90
Ativos Intangíveis	Capital Intelectual
Estrutura Externa	Capital do relacionamento
Estrutura Interna	Capital Estrutural
Competências	Capital Humano

Quadro 6 Mudanças Terminológicas das Décadas de 80 e 90

Fonte: MOURA (2007).

O presente estudo abordará a classificação dos CIs conforme a proposta por Sveiby (1997) e Stewart (1998), a qual divide os CIs em capital estrutural, capital humano e Capital Relacional, sendo essa uma das propostas de divisão de CIs mais amplas, difundidas e aceitas pelas áreas de ciências sociais aplicadas, segundo revisão da literatura realizada.

### 2.2.1 Capital Humano

O capital humano – CH refere-se a todo conhecimento, habilidade, competências, atitudes e comportamentos, desenvolvimento profissional, culturas comportamentais e de aprendizagem, capacidade de solução de problemas e de inovações, experiências de todos os colaboradores, da sociabilização e da coletivização empresarial (EDVINSON; MALONE, 1997, MOURA, 2007, SILVA; FONSECA, 2007).

Além dos fatores citados, Stewart (1998), também afirma que a capacidade intelectual, competência, motivação, valores, cultura, filosofia e clima organizacional, também fazem parte do CH. Sveiby (1997) salienta a importância deste capital para a organização ao afirmar que, independente do capital que a organização conseguir ao longo de tempo, seja este tangível ou intangível, ambos necessitam das pessoas para que o mesmo possa existir e ser executado.

O capital humano é a sintetização do conhecimento, habilidades e atitudes que cada colaborador utiliza para o desenvolvimento de suas atividades, na rotina empresarial e que resultaram em algum retorno positivo à organização (STEWART, 1998, BONTIS, 1999).

A principal característica atribuída ao capital humano é que o mesmo resulta do homem, e não de materiais. É possível se classificar esta abordagem como capital visto que a mesma resultará em retorno financeiro futuro à organização (SCHULTZ, 1973). O mesmo autor, ainda argumenta que este ativo se torna intangível, visto que, é resultante dos humanos e que esses são livres e podem ir embora da organização. Schultz (1973) ainda salienta que este conhecimento, apesar de ser livre, pode ser adquirido no mercado por meio de novas contratações e também através de capacitações a seus colaboradores.

Em abordagem semelhante, na relação de investimentos e conhecimentos, Sandroni (1999) define o CH como a união de investimentos realizados na educação e no desenvolvimento profissional de determinado público. Nessa mesma abordagem, Cunha, Cornachione Jr e Andrade (2008), argumentam que os investimentos em capital humano são justificáveis, visto que, os mesmos geram benefícios a toda a cadeia produtiva organizacional.

O conhecimento, as habilidades, e os talentos compostos no capital humano, agregam valor e diferenciam os produtos e serviços dos concorrentes, esta inovação resulta a organização uma vantagem competitiva (STEWART, 1998, TERRA, 2005).

Stewart (1998) atribui a capacidade de inovação de renovação empresarial ao CH. Em concordância com este pensamento, Cunha, Cornachione Jr e Andrade (2010), quanto maior for o conhecimento e as habilidades organizacionais, maior será o valor do capital humano na organização, com isto, pode-se inferir que quanto maior for o investimento empresarial em capacitação, maior será sua renda futura, seu progresso, bem estar social e inovação.

### 2.2.2 Capital Relacional

Este capital é oriundo do conceito de capital de clientes, o mesmo ansiava em uma necessidade de aprofundamento de estudo das relações compostas pelo empreendimento que tangem aos clientes, fornecedores, concorrentes, associações, governo, e todas as possíveis organizações do ambiente que se relacionam de alguma forma com a organização (BONTIS, 1999, SILVA et al., 2008). O capital relacional é uma variante das habilidades humanas em se relacionar, em elaborar estratégias de mercado, na busca pelo encantamento do cliente e de sua fidelização (SILVA; FONSECA, 2007).

O capital relacional é citado por vários autores, segundo Stewart (1998) e Santos (2007), como um dos ativos mais importante e valioso para a organização, visto que, o mesmo se refere a relação da empresa com ambiente. Esse relacionamento proporciona a fidelização, maior qualidade em seus produtos e serviços, melhor *just in time*, e também maiores e melhores mercados.

O capital relacional envolve todas as redes de relacionamento em que o empreendimento mantém contato, é responsável pelas alianças estratégicas que a

organização define manter, para que assim a mesma possa se alavancar e crescer no mercado (EDVINSON; MALONE, 1997, LYNN, 2000).

Stewart (1998) ressalta a importância deste capital, pois é responsável pela imagem da marca, o que impacta na sensibilidade do cliente quanto ao preço e que resultam o potencial de mercado para a empresa.

Para Moura (2007), o capital relacional é consistido por:

- a) Relacionamentos com: clientes, especialistas, fornecedores, concorrência,
- b) Fidelização, força de relacionamento e serviços prestados aos clientes;
- c) Compartilhamento de conhecimento e aprendizados de projetos, informações, experiências e soluções com a rede de relacionamentos;
- d) Marca;
- e) Reputação empresarial.

Edvinsson e Malone (1997) salientam que o relacionamento entre fornecedores, empregados e o empreendimento, deve ser distinto do relacionamento da empresa com o cliente, o primeiro tipo de relacionamento deve ser algo mais estratégico, o segundo deve ser efetuado de forma mais amistosa e cuidadosa, visto que é no relacionamento com o cliente que o fluxo de caixa se inicia.

Todos os relacionamentos abordados, neste capital, devem resultar no conhecimento total do produto ou serviço, para que assim, o mesmo possa ser ofertado ao cliente de forma completa e que atenda a todas as necessidades do mercado (STEWART, 1998).

### 2.2.3 Capital Estrutural

O capital estrutural é visto por Lynn (2000), como a capacidade de transformação de um ativo intangível, como uma marca ou patente, em um incremento de um ativo tangível. O CE é a parte do capital intelectual que incluem os *softwares*, bancos de dados, processos, procedimentos, lista de clientes, patentes, *intranet*, fórmulas, ferramentas, metodologias, segredos industriais, e todos aqueles recursos que possam a vir a dar sustento na execução das atividades organizacionais (FIGUEIREDO, 2005). Santos

(2007) complementa que essas estruturas, visam à melhoria do capital humano visto que os mesmos auxiliam e estruturam a gestão administrativa empresarial.

Este capital é denominado por Santos (2007) como a espinha dorsal da organização, visto que, segundo a mesma autora, que é com base no CE em que o capital humano pode ser auxiliado e melhorado. Para Lev (2003) é o motor propulsor de valor para os demais capitais.

O capital estrutural, segundo Moura (2007), pode ser definido como tudo o que possa dar apoio às ações organizacionais e ao capital humano, como por exemplo: gestão de projetos; planos de produção e desenvolvimento; sistemas de gestão; filosofia, cultura e valores empresariais; processos e patentes requeridas.

Tentando exemplificar de maneira diferente, Duffy (2000) refere-se ao capital estrutural como tudo o que é deixado na organização quando os funcionários vão embora.

Em uma tentativa para melhor organizar o capital estrutural, Edvinsson e Malone (1997), dividem o mesmo em três categorias:

- a) Capital organizacional: todos os investimentos empresariais em sistemas e instrumentos que auxiliariam no fluxo do conhecimento organizacional;
- b) Capital de inovação: todos os ativos que não são físicos, como a propriedade intelectual, e a filosofia empresarial para gestão;
- c) Capital de processos: é composto pelos colaboradores que executam processos e técnicas que auxiliam na eficiência e eficácia organizacional.

Em síntese, dos capitais intangíveis anteriormente referidos, Kayo (2002), propõem uma classificação dos seus principais componentes, esta disposição será exposta no Quadro 8.

<b>Tipo de Intangível</b>	<b>Principais Componentes</b>
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li> <li>• Administração superior ou empregados-chave;</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• Entre outros.</li> </ul>
Capital Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos;</li> <li>• Softwares proprietários;</li> <li>• Bancos de dados;</li> <li>• Sistemas de informação;</li> <li>• Sistemas administrativos;</li> <li>• Inteligência de mercado;</li> <li>• Canais de mercado;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Patentes;</li> <li>• Fórmulas secretas;</li> <li>• <i>Know-how</i> tecnológico;</li> <li>• Entre outros.</li> </ul>
Capital Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas;</li> <li>• Logos;</li> <li>• <i>Trademarks</i>;</li> <li>• Direitos autorais;</li> <li>• Contratos com clientes, fornecedores, etc.;</li> <li>• Contratos de licenciamento, franquias, etc.;</li> <li>• Direitos de exploração mineral, de água, etc.;</li> <li>• Entre outros.</li> </ul>

Quadro 7 Adaptação de Proposta de Kayo para Classificação dos Ativos Intangíveis  
Fonte: KAYO (2002).

Kayo (2002), além da proposição de três divisões de ativos intangíveis, o mesmo autor ainda cita a possibilidade de uma subcategoria do capital estrutural, um capital denominado pelo mesmo como capital de inovação, os itens relacionados à pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas secretas, *know-how* tecnológico e outros estariam classificados nesta nova categorização não abordada por Stewart (1998).

#### 2.2.4 Modelos de Capital Intelectual

O capital intelectual - CI, em um contexto atual de sociedade sustentada no conhecimento, é um dos principais ativos pesquisados desde o final do século XX, estando presente em inúmeros estudos e propostas metodológicas elaboradas por diversos autores como Bontis (1997), Sveiby (1997) e Edvinsson e Malone (1998), com intuito de mensurá-lo. Este recurso do conhecimento, apesar de possuir vários métodos de mensuração, ainda não possui nenhuma metodologia consolidada e amplamente aceita no meio empresarial e acadêmico, pois cada modelo possui suas limitações, características peculiares e abordam aspectos diferentes em suas avaliações. Apesar das diversidades metodológicas de avaliação do CI, as mesmas são de suma importância para as organizações, pois só assim o empreendimento conseguirá gerenciar o CI e fazer com que haja geração de valor a organização, esta mensuração também é responsável por agregar valor contábil a seu patrimônio (SVEIBY, 2010).

Para Luthy (1998), o capital intelectual é o ativo-chave para o sucesso das organizações no meio econômico, é a nova fonte de geração de riquezas para a organização. O CI não se trata apenas de informações armazenadas em um banco de dados

da empresa, o mesmo é compreendido também por todo o conhecimento útil de qualquer ativo tangível ou intangível pertinente à organização. Desta forma, o CI deve ser adequadamente gerenciado e compreendido não somente nas organizações que se baseiam em conhecimento, mas por qualquer empreendimento que visa prosperar no cenário atual, que é caracterizado por sua alta competitividade econômica.

Verificando o histórico de evolução dos modelos de mensuração do capital intelectual, é possível encontrar mais de 40 métodos propostos desde 1950 (SVEIBY, 2010). As empresas fundamentam-se na área da contabilidade para o desenvolvimento de novos modelos, como as capacitações e competências, os quais, têm como objetivo a definição e mensuração do capital intelectual (MALAVSKIA; LIMA; COSTA, 2010).

Ainda Sveiby (2010), em relação à variedade de metodologias para avaliar o CI, o mesmo autor ainda salienta que cada uma delas apresenta suas vantagens e limitações na apresentação de seus resultados, e que uma metodologia isolada não atende à diversidade de necessidades no meio empresarial, portanto, cada método deve ser utilizado de acordo com a sua situação, propósito e público-alvo.

Com base na revisão da literatura, Sveiby (2010) discorre sobre as diferentes abordagens dos modelos de mensuração em CI:

- a) *Direct Intellectual Capital Methods* (DIC): estima o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes que, quando estimados, podem ser diretamente avaliados tanto individualmente quanto em conjunto;
- b) *Market Capitalization Methods* (MCM): calcula a diferença entre a capitalização de mercado de uma companhia e os ativos dos acionistas (*stockholders' equity*) como o valor de seu capital intelectual;
- c) *Return on Assets Methods* (ROA): a média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA (*Return on Assets* – retorno sobre ativos), que é então comparado com a média do seu segmento;
- d) *Scorecard Methods* (SC): os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados, os indicadores são gerados e relatados nos *scorecards* ou também podem ser apresentados por gráficos.

Para Sveiby (2010), as abordagens possuem vantagens diferentes em suas aplicações. Os métodos ROA e MCM, utilizam avaliação monetária e são apropriados

para situações de fusões e incorporações, e também para avaliações do mercado de ações. Podem ser utilizados para comparações entre empresas pertencentes ao mesmo nicho de mercado, e são adequados para avaliarem monetariamente o valor do CI. Pelo fato de fazerem uma leitura monetária do CI, essas abordagens acabam sendo superficiais, pois não são mensurações contextualizadas às situações específicas da empresa como ocorre nas avaliações de modelos que utilizam indicadores não-financeiros de abordagens como o DIC e SC.

As abordagens DIC e SC por produzirem indicadores não-financeiros, fundamentam-se na identificação dos componentes do CI, oferecem uma melhor perspectiva do estado de saúde das organizações do que as abordagens que utilizam métricas monetárias em sua avaliação. Podem ser usados em qualquer nível organizacional, são adequados para organizações sem fins lucrativos, empresas do setor público, departamentos internos e para propósitos sociais e ambientais (SVEIBY, 2010).

A mensuração pelas abordagens DIC e SC são mais rápidas e eficientes por não necessitarem de um período de avaliação longo. Suas desvantagens são que para comparações entre empresas ou entre até os mesmos relatórios de uma mesma empresa, essas abordagens não são eficazes, devido ao uso de indicadores não-financeiros e contextuais que são adaptados para cada organização e o seu propósito de avaliação vigente. Outra desvantagem das avaliações das metodologias DIC e SC, são que os resultados das avaliações destes dois tipos de abordagens de mensuração do CI, geram grandes quantidades de informações que dificultam a comunicação entre os gestores (SVEIBY, 2010).

#### 2.2.4.1 Monitor de Ativos Intangíveis Proposto por Sveiby

Um dos modelos propostos para a mensuração do capital intelectual é o modelo de Sveiby, denominado por Monitor de Ativos Intangíveis. Segundo o autor, muitos indicadores-chaves não monetários são utilizados por investidores e gestores desde a década de 1950 para avaliar a eficiência de suas organizações, porém, são deixados de fora do relatório anual em consequência de alguns motivos administrativos, como por exemplo: alguns gestores julgam os indicadores não-financeiros como não relevantes o suficiente para serem apresentados no relatório anual; pelos gestores se sentirem,

também, inseguros pelo fato deste tipo de indicador expressar informações de estratégia da empresa para o mercado e, por fim, por não existir um modelo preciso e amplamente aceito na mensuração do CI que possa ser utilizado por eles. Por essas razões apresentadas, Sveiby, justifica a necessidade existente que o inspirou na elaboração de seu modelo (SVEIBY, 1997).

Neste método de avaliação, o CI é classificado em três categorias: estrutura externa; estrutura interna; e competência de pessoal. Cada uma dessas categorias possui três indicadores de medida que são: crescimento/renovação; eficiência; e estabilidade. A estrutura interna é definida pela cultura formal e informal da organização; a estrutura externa diz respeito à relação entre a empresa e alguns ativos intangíveis como a marca, imagem, fornecedores e clientes e outros; e a competência de pessoal refere-se à capacidade dos funcionários em atuar em certos cenários, entre eles: patente; conceitos; modelos de gestão; banco de dados; e sistemas internos (TAN; PLOWMAN; HANCOCK, 2008). Este modelo de avaliação é utilizado por várias empresas na mensuração e no monitoramento dos ativos baseados em conhecimento (BONTIS, 2001).

O Quadro 9 contempla a divisão estrutural do modelo de Sveiby (1997), o Monitor de Ativos Intangíveis.

<b>Estrutura Externa</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Competência de Pessoal</b>
Indicadores de Crescimento e Renovação	Indicadores de Crescimento e Renovação	Indicadores de Crescimento e Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Quadro 8 Categorias do Modelo Sveiby para Monitoramento de Ativos Intangíveis  
Fonte: SVEIBY (1997).

Para melhor compreensão e detalhamento do modelo de Sveiby (1997), cada categoria de mensuração será abordada em um sub-tópico, os mesmos serão apresentados a seguir.

#### **2.2.4.1.1 Competência de Pessoal – Modelo Sveiby (1997)**

No modelo de mensuração do CI de Sveiby (1997), o termo profissional refere-se apenas ao colaborador que possui contato direto com o cliente, que produz, planeja, processa e apresenta os produtos e serviços ao cliente. Esse colaborador é o componente mais importante, pois o mesmo é quem executa e expressa o conceito de competência em suas atitudes no cotidiano da organização, seja ela internamente ou externamente, visando

a criação de valor para a organização. Outros colaboradores da empresa, que atuam nas funções de suporte da companhia como: contadores; administradores; recepcionistas; e outros funcionários administrativos ou que não possuem um relacionamento direto com o cliente, não são incluídos na definição de “profissional” deste modelo, portanto, não são considerados pelos indicadores de mensuração do Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1989).

Para Sveiby (1997), os indicadores de crescimento e renovação na categoria de competência de pessoal são:

- a) Anos totais de atuação profissional da organização: o total de anos de atuação dos profissionais somados e dividido pelo número de profissionais é correspondente a média de habilidade e experiência da organização. Essa média, calculada a cada dois anos, pode ser plotada e, assim, indicar o crescimento da média de competência da organização;
- b) Grau de Educação: o histórico de grau de educação é importante ser armazenado pela empresa para uso interno ou para comparações com outras empresas da mesma área;
- c) Treinamento e custos: os custos dos treinamentos, mesmo não sendo altos, devem ser armazenados, assim como o tempo de sua execução e a média de frequência dos colaboradores nestas capacitações;
- d) Metas: como o nível de educação muitas vezes pode ser uma forma imprecisa de mensuração da competência, metas podem ser elaboradas para todos os níveis hierárquicos organizacionais para o auxílio de mensuração nesta categoria. Ao se aplicar metas para os profissionais da empresa é possível gerar *input* para análises estatísticas e gráficos.

Ainda na categoria competência de pessoal, indicadores de eficiência são indicados por Sveiby (1997):

- a) Proporção de profissionais na organização: este é um indicador chave para a análise da eficiência nesta categoria, é calculado pelo número de profissionais da organização dividido pelo número total de empregados;
- b) Efeito Alavanca: este indicador é dado por uma fórmula que utiliza todos os funcionários envolvidos com a organização, incluindo empregados externos, dividido pelo número de profissionais;

- c) Valor Produzido por Empregado: o uso do indicador de valor produzido por empregado, ao invés do indicador de volume de negócios ou de lucro produzido por empregado, é um melhor indicador entre esses citados, devido à sua maior precisão ao mensurar a habilidade de produzir valor econômico aos produtos e serviços da organização;
- d) Valor Produzido por Profissional: em algumas companhias somente utilizar o valor produzido por empregado como indicador não é o suficiente, companhias baseadas no conhecimento utilizam o indicador de valor produzido por profissional por ser o método que menos sofre interferência de outros fatores na mensuração da habilidade da organização em produzir valor econômico.

O indicador geral de eficiência demonstra qual é o poder aquisitivo atribuído aos próprios profissionais da companhia. Para gerar este índice, o lucro por profissional (indicador geral de eficiência) é igual ao lucro dividido pela receita (indicador de eficiência de vendas), multiplicado pela receita, dividido pelo número de empregados mais *freelancers* (indicador de eficiência de pessoal), multiplicado pelo número de empregados mais *freelancers* dividido pelo número de profissionais (indicador de efeito de alavanca) (SVEIBY, 2010).

Por fim, na ainda categoria de competência de pessoal, Sveiby (1997) corrobora na construção dos indicadores de estabilidade:

- a) Média de Idade dos Profissionais: fundamentando-se na premissa de que os profissionais mais velhos possuem maior conhecimento em sua área de atuação profissional do que os jovens profissionais, e também são mais estáveis. A idade média dos profissionais da organização pode ser usada como indicador de estabilidade organizacional, com este indicador pode-se inferir que quanto maior a média de idade dos profissionais da empresa mais estável a empresa será;
- b) Média de Anos de Atuação Profissional pela Mesma Empresa – *Seniority*: este indicador é definido pela média de anos de atuação dos profissionais em uma mesma empresa e expressa a estabilidade das competências na organização;
- c) Índice de Rotatividade de Profissional: este indicador refere-se à estabilidade competência de pessoal na organização, e é calculado pelo número de profissionais que entraram na empresa no início do ano, dividido pelo número de profissionais que deixaram a empresa durante o mesmo ano. O índice de rotatividade deve ser constante, uma diferença expressiva no índice sugere alguma

mudança no interior da organização, se o índice se encontrar abaixo de 5% significa uma situação estável, se o mesmo estiver acima de 20% geralmente sugere uma insatisfação geral por parte dos profissionais.

#### **2.2.4.1.2 Mensuração da Estrutura Interna – Modelo Sveiby (1997)**

Nesta categoria do modelo de Sveiby (1997), estão inclusos todos os funcionários da organização que são responsáveis pela manutenção da estrutura interna da organização. Entre os colaboradores considerados desta categoria, se encontram todos aqueles que não possuem contato direto com os clientes, como por exemplo: contadores, recepcionistas, arquivadores, administradores e outros.

No que tange à mensuração do crescimento e renovação da estrutura interna, Sveiby (1997) delimita os seguintes indicadores:

- a) Investimentos na Estrutura Interna: todo o desembolso de caixa visando à melhoria e a construção da estrutura interna através de investimentos em novos sistemas operacionais, métodos de gestão e departamentos. Todos estes investimentos devem ser monitorados e apresentados em uma frequência anual;
- b) Investimentos em Sistemas Informacionais: o investimento em tecnologias da informação – TI, é considerado uma forma de progresso organizacional e influencia no desenvolvimento da estrutura interna organizacional. Os investimentos em TI podem ser mensurados como porcentagem de volume de negócio, ou recursos/elementos da TI por colaborador.

Para Sveiby (1997), a eficiência na categoria de estrutura interna pode ser mensurada por meio da:

- a) Proporção de Funcionários de Apoio: a eficiência é dada por este indicador através do número total de colaboradores da organização dividido pelo número de funcionários de apoio. A alteração nesta razão indica ou a melhoria da eficiência ou decadência da mesma;
- b) Venda por Funcionário de Apoio: a venda por funcionário de apoio indica com qual volume de vendas a empresa pode lidar. A alteração nesta razão indica a melhoria ou o retrocesso da eficiência;

- c) Valores e Indicadores de Atitude: juízos de valor são um componente de competência. Neste indicador se enquadram as atitudes dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, clientes e seus superiores. Se as atitudes dos colaboradores são positivas e favoráveis ao ambiente de trabalho, isto transparecerá através do contato com os clientes e irá contribuir com a imagem da organização. Se suas atitudes forem negativas e não beneficiarem a imagem da organização, isto irá anular os argumentos das campanhas de propagandas elaboradas pela empresa, criando, desta forma, uma visão depreciada da organização. As atitudes dos funcionários são avaliadas em índices através da aplicação de uma pesquisa de atitude anual, utilizando métodos estatísticos para comparar a sua evolução ou perecimento.

Por último, Sveiby (1997) propõem os seguintes indicadores de estabilidade da estrutura interna:

- a) Idade da organização: a idade das empresas é relacionada diretamente com a estabilidade da organização transmitindo uma ideia ao cliente de que o empreendimento é confiável;
- b) Rotatividade de Funcionários de Apoio: os funcionários da administração e os gestores são o centro da estrutura central. É fundamental que sua rotatividade seja baixa para garantir o bom funcionamento da organização. O índice de rotatividade dos funcionários da administração deve, preferivelmente, ser mantidos mais baixos que o índice de rotatividade dos profissionais;
- c) Razão de *Rookie* e *Seniority* (Média de Anos de Atuação Profissional na Mesma Empresa): o termo “*rookie*” refere-se aos empregados com menos de dois anos de empresa. Estes profissionais independem de seu grau de instrução, são considerados os menos estáveis e eficientes, pois não possuem o conhecimento e a experiência dos processos e sistemas da organização, como os empregados com mais anos de experiência. A rotatividade de pessoal ocorre principalmente com *rookies*. Se a empresa possui uma alta porcentagem de empregados com menos de dois anos, isto significa que ela é menos eficiente e estável do que poderia ser.

#### 2.2.4.1.3 Mensurando a Estrutura Externa – Modelo Sveiby 1997



A estrutura externa é definida pela interação dos profissionais com os clientes, focando suas necessidades e vontades. O profissional passa 90% do seu tempo em interações que produzem conhecimento, estas informações representam o potencial de manter, criar e desenvolver projetos relacionados diretamente aos clientes. A categorização dos clientes é necessária, pois com base em uma perspectiva econômica, que é possível se identificar quem gera ou não gera lucros consideráveis a empresa, com essas informações estratégias podem ser elaboradas. O potencial de desenvolvimento de demanda de uma empresa pode ser avaliado fundamentando-se nesta relação entre o mercado e cliente (SVEIBY, 2010).

Para a mensuração em relação à estrutura externa da organização, os fatores passíveis a serem avaliados em crescimento e renovação para Sveiby (1997) são:

- a) Lucratividade por Cliente: os lucros obtidos por cada cliente é um indicador mais eficiente que o lucro por produto vendido;
- b) Crescimento orgânico: a mensuração de quão bem o conceito de negócio de uma empresa é concebido pelo mercado. Pode-se definir o crescimento orgânico pela expansão da empresa, seja ela pelo aumento de sua produção e ou pelas vendas; sem que aquisições e fusões sejam feitas.

Os indicadores de eficiência, elaborados por Sveiby (1997), para a mensuração da relação estrutural externa são:

- a) Índice de Satisfação do Cliente: este indicador é expresso através dos resultados de pesquisas de opinião aplicados aos clientes. Existem vários tipos de questionários utilizados por empresas, entretanto, as pesquisas de opinião devem ser planejadas de forma sofisticadas, aplicadas periodicamente aos clientes, e seguir um padrão de aplicação, para que assim, análises estatísticas possam ser feitas e comparadas com futuras pesquisas de opinião da empresa para verificar sua evolução ou detrimento de satisfação;
- b) Índice de Propostas: este indicador é adequado para empresas, as quais, propostas de negócio fazem parte da rotina empresarial de vendas ou de prestação de serviço. É possível calcular o quanto os clientes consideram a empresa, a partir da diferença entre as cotações que resultaram em vendas e os orçamentos não efetivados;

- c) Quantidade de Vendas por Consumidor: a quantidade de vendas por consumidor é definida pelo total de vendas dividido pelo número total de consumidores. Esta razão faz inferir o quão eficiente é o *network* de consumidores de uma empresa.

Por fim, Sveiby (1997) define os indicadores de estabilidade para a estrutura externa da organização:

- a) Proporção de Clientes Fidelizados: esta proporção demonstra quão independente é a empresa perante os clientes mais fiéis, aqueles que compram ou utilizam serviços com frequência da empresa. O grau de dependência é medido por meio de dois indicadores: é verificado qual a porcentagem dos faturamentos da organização entre os 5 maiores clientes e verificado o impacto dos mesmos no faturamento da organização; ou pode ser definido pela quantidade de clientes que são responsáveis pelos 50% de faturamento da organização. Se o grau de dependência for muito alto, como por exemplo: os 5 maiores clientes são responsáveis por 40% dos faturamentos da organização, a estabilidade da estrutura interna é considerada fraca e a dependência destes clientes é considerada alta.
- b) Relacionamento com clientes: quanto mais tempo um consumidor é fiel à empresa, melhor deve ser a relação da empresa com o consumidor, e mais fácil será de continuar a retê-lo como cliente. A porcentagem de consumidores que voltam a usufruir de produtos ou serviços da mesma empresa pode ser adquirida através da identificação dos consumidores e quanto deles retorna a empresa para comprar produtos ou serviços;
- c) Razão de Clientes Devotos: esta razão é utilizada para indicar estabilidade à empresa, e é definida pelo número total de vendas dividido pelo número de compras feitas por clientes a mais de 5 anos da empresa;
- d) Frequência de Aquisição por Consumidor: clientes fiéis ou antigos de um empreendimento geram mais lucros do que novos consumidores. Alta frequência de aquisição de bens ou serviços por cliente é um indicador da percepção do cliente sob a qualidade do produto ou serviço prestado pela empresa. A fidelidade de clientes estáveis é refletida nos lucros gerados a empresa a longo prazo. A frequência de aquisição por cliente pode ser mensurada pela proporção de faturamentos atribuídos aos clientes antigos.

No mesmo sentido de Sveby (1997), Bontis (2000) também mensura o capital intelectual por meio do capital humano, capital estrutural e capital relacional, porém, o modelo de Sveby segue uma abordagem qualitativa para estudo de caso, já o modelo de Bontis, que será exposto a seguir, é mais indicado para estudos quantitativos, devido à sua abordagem de coleta de dados, a *survey*.

#### 2.2.4.2 Mensuração do Capital Intelectual por Bontis (2000)

O questionário para avaliação do capital intelectual utilizado no presente estudo foi adaptado de Bontis (2000). Para o desenvolvimento do modelo de mensuração do capital intelectual, Bontis (1997) se baseou em diferentes estudos anteriores: Brooking (1996), Darling (1996), Saint-Onge (1996), Stewart (1997), Edvinson e Malone (1997), Sveiby (1997).

A partir dos modelos estruturais e de mensuração previamente estabelecidos, o modelo de mensuração de capital intelectual descrito por Bontis (1997) incorpora os seguintes construtos: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Este modelo se baseia em um questionário que utiliza indicadores que foram aplicados em dois estudos em organizações de diferentes segmentos de mercado (BONTIS, 2000, 2003).

Com base nos construtos empregados por Bontis (1997) para a aplicação do questionário, o Quadro 10 contempla os indicadores de cada dimensão utilizados.

<b>Elementos do Capital Intelectual</b>	
Competência ao nível ideal	Desempenham ao melhor nível
Programa de formação e integração	Programa de recrutamento intensivo
Cumprimento das datas limite planejadas	Grandes problemas com saída de um funcionário
Funcionários trabalham em grupo	Desempenho sem grande energia
Inexistência de relacionamentos internos	Funcionários agem sem pensar
Surgem com novas ideias	Indivíduos aprendem uns com os outros
Aposta na formação dos funcionários	Apresentação de opiniões em grupo
Os funcionários são inteligentes	Funcionários ao melhor nível do sector
Os funcionários são os melhores do sector	Perda de valor com saída de um empregado
Os funcionários estão satisfeitos	Os funcionários se esforçam ao máximo
<b>Elementos do Capital Estrutural</b>	
Custo por transação mais baixo	Desenvolvimento de maior nº ideias no sector
Melhoria do rateio entre proveitos/custo	A empresa é eficiente
Melhoria no rateio entre lucro/funcionário	Sistema permite fácil acesso à informação
O rateio entre lucro/funcionário é o melhor possível	Os procedimentos suportam inovação
Tempo de execução decrescente	A empresa é um pesadelo em burocracia
Melhor tempo de execução operacional	Atmosfera compreensiva

Implementação de novas ideias	Não existe partilha de conhecimento
Suporte do desenvolvimento de novas ideias	
<b>Elementos do Relacional</b>	
Cientes geralmente satisfeitos	Reunimos com clientes
Redução de tempo na resolução problemas	Disseminação de informação sobre
Aumento da quota de mercado	Compreensão dos mercados – alvo
Quota de mercado maior	Preocupação com necessidades dos clientes
Longevidade de relacionamentos	Investimos nas necessidades dos clientes
Boas relações com parceiros comerciais	Lançamos o que os clientes não querem
Serviços de valor	Confiantes no futuro com os clientes
Lealdade dos clientes	Procuramos feedback dos clientes
Cada vez mais clientes escolhem a empresa	Marca respeitada pelo mercado
Empresa orientada para o mercado	

Quadro 9: Indicadores de Bontis (1997)

Fonte: BONTIS (1997).

Observa-se no Quadro 10, que Bontis (1997) utilizou em seus estudos um questionário, elaborado e validado pelo mesmo, aonde foram utilizados diversos indicadores dos três elementos que compõem o capital intelectual, os quais são capital humano, capital estrutural e capital relacional. Cada um destes elementos possui quase 20 indicadores para mensuração de cada capital.

### 2.2.5 Estudos Anteriores Realizados em Relação ao Capital Intelectual no Brasil

A presente revisão dos estudos anteriores que abordaram o capital intelectual, baseou-se nos critérios estabelecidos pela pesquisa de revisão dos trabalhos nacionais em aprendizagem organizacional, descritos no item 2.1.5 da presente dissertação.

Houve duas alterações da metodologia citada, a primeira foi em relação à palavra-chave para busca, neste caso, utilizou-se a palavra “Capital Intelectual” como critério, a segunda alteração foi que devido à dificuldade de resultados, periódicos com *qualis* B2 também foram consultados.

Seguindo os critérios metodológicos para a revisão da literatura nacional da última década acerca do Capital Intelectual, encontraram-se 42 artigos nos periódicos com *qualis* A2 a B2, nestes artigos, um total de 88 autores foram responsáveis por estas publicações referentes ao período analisado de 2005 a 2015. Ainda na busca pelas produções científicas, acerca do capital intelectual, foram investigadas as dissertações e teses produzidas acerca dessa temática no Brasil na última década. Através da revisão dos sites de hospedagem dos periódicos classificados pela capes entre A1 a B2, foram encontrados

42 artigos relacionados ao capital intelectual nas revistas científicas nacionais. Da totalidade de autores analisados, os cinco estudiosos que mais produziram artigos relacionados à temática do Capital Intelectual, foram: Sandra Rolim Ensslin com 9 artigos publicados; Alessandra Vasconcelos Gallon com 4 artigos; Donizete Reina com 4 artigos; Maria Thereza Pompa Antunes com também 4 estudos publicados; e Flávia Cruz de Souza com 3 trabalhos. Todos os principais autores publicadores nos periódicos nacionais são brasileiros e com formação em instituições de ensino superior também nacionais.

Foram identificados 6 autores, com base no total analisado, pertencentes a IEs internacionais, são eles: Juliana Catarina Santos Cruz, Maria Teresa Venâncio Dores Alves, Loïc Wacquant, Lurdes Silva, Ana Maria Rodrigues, María del Pilar Muñoz.

Dos 42 artigos analisados, 7 foram produzidos por apenas 1 autor, 11 artigos produzidos por 2 autores, 12 artigos produzidos por 3 autores, 10 artigos produzidos por 4 autores, 1 artigo produzido por 5 autores, e 1 artigo produzido por 6 autores. Pode-se destacar que a maioria dos artigos, cerca de 29%, foram produzidos por 3 autores.

No processo de pesquisa dos artigos nos periódicos nacionais foram observadas 95 palavras-chave diferentes.

A palavra-chave de maior frequência é “Capital Intelectual”, critério de seleção para a presente pesquisa, por isso, a mesma esteve presente em todos os artigos. A segunda palavra-chave de maior frequência é “Ativos Intangíveis” presente em 8 artigos, seguido por “Gestão do Conhecimento” presente em 5 artigos científicos. As demais palavras-chaves de menor frequência foram identificadas em 2 ou 3 artigos científicos.

Analisando os objetivos dos 42 artigos, foi possível classificar os mesmos em grandes áreas de estudo, esta categorização é apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Capital Intelectual**

<b>Categorização dos Objetivos</b>	<b>Número de Artigos</b>
Verificar como ocorre a gestão do capital intelectual	1
	(Conclusão)
<b>Categorização dos Objetivos</b>	<b>Número de Artigos</b>
Mensuração do capital intelectual	11
Produção Científica	6
Como é tratada a imagem empresarial a partir do capital intelectual	4
Metodologia para determinar valor de mercado	4
Conhecimento dos empresários sobre capital intelectual	3
Relação entre teoria e prática em capital intelectual	1

Fonte: Pesquisa dos Autores (2015)

Conforme Tabela 3, pode-se verificar que a área de estudo com maior frequência de artigos foi a área em que verifica como ocorre a gestão do capital intelectual, essa temática foi abordada em 13 artigos, o que equivale a 30,95% das produções. A segunda área de estudo de maior frequência nos artigos foi a de mensuração do capital intelectual presente em 11 artigos, o que corresponde a 26,2%. Outra abordagem também presente em vários artigos científicos, foi a verificação da produção científica de artigos sobre CI, este objetivo de estudo foi abordado em 6 artigos científicos pesquisados.

Foram encontradas 6 dissertações que atenderam os critérios definidos para realização deste estudo de revisão bibliográfica a respeito do CI, porém, apenas 5 estavam disponíveis para acesso. O banco de dados da Capes não identificou nenhuma tese com os critérios definidos.

Das 5 dissertações analisadas, 4 foram produzidas em 2012, e somente uma dissertação em 2011. Em relação aos temas de abordagem das dissertações encontradas no Banco de Teses da Capes, 4 delas focam em como ocorre a gestão do CI nas empresas, e apenas uma dissertação aborda os modelos de mensuração do CI. Outro ponto em comum foi que duas dissertações focaram seus estudos em empresas de ciência da informação.

Duas dissertações foram produzidas por autores pertencentes à mesma instituição de ensino, a FUMEC. As outras 3 dissertações foram produzidas por autores formados pelas Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Universidade de São Paulo e Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Com base na revisão da literatura, percebe-se uma lacuna teórica na literatura nacional, em estudos que relacionem o capital intelectual com a aprendizagem organizacional e seus efeitos na competitividade e mortalidade empresarial.

A seguir, o Quadro 11 apresentará a síntese das pesquisas investigadas.

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2005	Márcio B. Santos	Conectar as condições mínimas do ensino das competências acadêmicas com problemas críticos na vida das organizações.	Ensaio Teórico.	Constata-se que o ensino em administração recebe apoio governamental, sindical, e até mesmo pelos empresários. No Brasil, o desenvolvimento das competências, capital intelectual, está em processo de inicialização, evidencia-se também que existe grande dificuldade de coloca-las em prática.

2005	Simone F. Moura <i>et al</i>	Realizar um levantamento sobre a Gestão do Capital Humano nas IES públicas e privadas localizadas em Fortaleza.	Uma survey com aplicação de questionários e entrevistas, para assim descrever a gestão de CI.	De maneira geral, os gestores evidenciam a importância de investimento financeiro em capital intelectual, e a importância de indicadores de retorno sob o investimento desta ação. Porém, apesar deste conhecimento, consta-se que as políticas de instituições de ensino públicas não possuem uma metodologia concreta e adequada para gestão do CI.
2005	Marcelo S. Nagano, Leandro F. Matheus e Edgard M. Merlo	Evidenciar a presença dos elementos do Capital Intelectual destas empresas e analisar as atitudes dos gestores acerca destes elementos.	Com base na teoria, um questionário em escala de Likert foi elaborado e aplicado.	Os componentes do capital intelectual estão, de maneira geral, distribuídos com o mesmo peso nas organizações de estudo, porém o capital com maior peso refere-se ao capital relacional. Isto demonstra a preocupação desta empresa na construção de bons relacionamentos com seus <i>stakeholders</i> .
2005	Romualdo D. Colauto e Ilse M. Beuren	Avaliação do capital intelectual na perspectiva da tridimensionalidade da linguagem contábil.	Revisão da literatura acerca das metodologias para mensuração do CI.	Observou-se que os indicadores tentam identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam o valor dos ativos, uma vez que o valor de mercado de uma empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível quanto por seus bens intangíveis, particularmente o CI.
2005	Luciano G. Reis	Demonstrar as dificuldades encontradas no processo de mensuração e as principais consequências de não divulgação dos valores provenientes do CI.	Ensaio Teórico.	Conclui-se que a contabilidade deve participar ativamente deste novo cenário, a necessidade do CI, cumprindo seu papel de fornecer informações de valor para os usuários.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2005	Maria T. P. Antunes	Avaliar o nível de entendimento do conceito de capital intelectual dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto na literatura.	Método qualitativo e quantitativo. Com, entrevistas e análise de conteúdo, análise de clusters e teste de Mann-Whitney	Os gestores possuem conhecimento sobre CI semelhante ao empregado na literatura, ainda foi identificado a pré disposição destes gestores em implementar metodologias de CI em suas empresas, e assim ter um controle gerencial para o mesmo.

2006	Fernando N. Carvalho e Sandra R. Ensslin	Verificar como os pesquisadores estão procedendo para mapear as formas de evidênciação de CI nas empresas.	Análise de 20 trabalhos empíricos entre 2000 e 2006.	Os resultados apontam para uma incidência alta de divulgação voluntária de CI nos relatórios das empresas brasileiras; uma significativa tendência para evidênciação em termos qualitativos, mas não quantitativos; maior frequência do capital externo como categoria de CI; similaridade nos resultados obtidos tanto no contexto brasileiro quanto no contexto internacional; e, discrepância entre os resultados obtidos no contexto nacional e no contexto australiano.
2007	Maria T. P. Antunes e Eliseu Martins	Evidenciar as ações empregadas pelos gestores de grandes empresas brasileiras para o tratamento dos elementos que caracterizam o Capital Intelectual (CI), de forma a se sugerir um modelo conceitual que contribui para a gestão dos investimentos em Capital Intelectual.	Segundo os conceitos de César (1999) sobre CI, foi elaborado um modelo de mensuração, que foi aplicado por meio de entrevistas.	Constatou-se que a maioria dos 30 empreendimentos investigados não possuem uma metodologia para gestão e do capital intelectual. Em relação a mensuração, não existem indicadores específicos para capital intelectual, porém alguns indicadores relacionados a produção são utilizados para a tomada de decisão.
2007	Suelen H. Ronchi e Sandra R. Ensslin	Explorar a produção científica sobre capital intelectual, no período específico compreendido entre os anos de 2000 e 2006.	Revisão da literatura entre 2000 e 2006 nos periódicos da Capes com Qualis "A".	Foram identificados 84 artigos em periódicos internacionais. Contatou-se os periódicos que mais publicaram na temática, e os autores que mais pesquisam acerca do CI. Em maioria, os artigos têm enfoque quantitativo, e objetivam mensurar ou apresentar modelos de mensuração de CI.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2007	Suelen H. Ronchi e Sandra R. Ensslin	Explorar a produção científica sobre capital intelectual, no período específico compreendido entre os anos de 2000 e 2006.	Revisão da literatura entre 2000 e 2006 nos periódicos da Capes com Qualis "A".	Foram identificados 84 artigos em periódicos internacionais. Contatou-se os periódicos que mais publicaram na temática, e os autores que mais pesquisam acerca do CI. Em maioria, os artigos têm enfoque quantitativo, e objetivam mensurar ou apresentar modelos de mensuração de CI.



2007	Maria T. P. Antunes e Eliseu Martins	Verificar se o entendimento do conceito de Capital Intelectual, por parte dos gestores de grandes empresas brasileiras, influencia o desempenho econômico financeiro dessas empresas	Questionário elaborado pelos autores, aplicados de maneira online e presencial.	Os gestores que conceituam o CI de forma similar a disposição da literatura, de certa forma, investem mais nos elementos do CI, e estes investimentos influenciaram de maneira indireta e positiva o desempenho destes empreendimentos.
2007	Francisco S. O. Barros, Vera M. R. Ponte e Iracema Q. Farias	Identificar as principais características do processo de gerenciamento do capital intelectual, por meio de uma verificação de campo em quatro empresas do ramo têxtil cearense.	Entrevistas	O gerenciamento dos indicadores financeiros continua sendo priorizado pelas empresas, numa demonstração de que a administração tradicional prevalece perante novas abordagens. Apesar de não expressivos, os indicadores relacionados ao gerenciamento do capital do cliente foram os mais difundidos, enquanto os referentes ao capital humano foram os menos recordados.
2007	Luiz F. B. Campos	Apresentar a nova gestão do conhecimento, um modelo desenvolvido pelos consultores norte-americanos Joseph M. Firestone e Mark W. McElroy do Knowledge Management Consortium Internacional (KMCI), e o ciclo de vida do conhecimento associado.	Ensaio Teórico.	O modelo proposto, apesar de não testado, propõem a avaliação de vários itens como: estratégia e cultura organizacional, redes sociais, melhores práticas, capital intelectual, tecnologias e criação de sentido. Com estes indicadores gargalos podem ser identificados, e sugestões para uma gestão de conhecimento mais assertiva podem ser feitas.
2008	Martinho I. R. Almeida, Marcos B. C. Novaes e Celso L. Yamagutti	Analisar e discutir como a questão da liderança está inserida nas reflexões estratégicas em uma empresa.	Estudo de caso por observação, entrevistas e análise documental.	Salienta-se o papel do gestor e a importância do mesmo na gestão eficaz do capital intelectual, principalmente no que tange a disseminação dos objetivos estratégicos aos demais colaboradores, para assim aumentar a efetividade empresarial.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
-----	---------	--------------------	--------	-----------------------

2008	Bruno J. Sousa <i>et al</i>	Identificar as empresas do setor elétrico, listadas na BOVESPA, que evidenciam de forma voluntária seus elementos de Capital Intelectual entre as companhias da amostra nos anos de 2006 e 2007.	Análise dos conteúdos dos relatórios administrativos. Para classificação do CI dos relatórios, utilizou-se a de Sveiby (1997).	A empresa do setor elétrico com maior capital intelectual. Os itens que aparecem em seus relatórios divulgados, em maior frequência, estão relacionados a educação, sistemas, fidelização e cultura organizacional favorável. Salienta-se também que os relatórios relacionados ao CI são singelos, e que poderiam ser mais explorados pela organização.
2008	Vera C.C. Vargas <i>et al</i>	Apresentar uma proposta de avaliação dos intangíveis, implementada no capital humano (CH).	As definições de Pasquali (1997, 1998, 2003) foram transformadas em indicadores, e com isto constituiu-se um questionário.	A avaliação do CH mostrou-se validada, porém os autores salientam a necessidade da construção de indicadores para capital de relacionamento, e capital estrutural, e com isto, ter uma mensuração do CI por completo, o que pode tornar a empresa mais competitiva.
2008	Alessandra V. Gallon <i>et al</i>	Apresentar um panorama da temática Capital Intelectual (CI), a partir de um estudo bibliométrico e de um mapeamento das publicações sobre o tema.	Análise de 75 artigos publicados entre 2000 e 2006 nos anais da USP e EnANPAD	Há um equilíbrio entre fontes primárias e secundárias, e estudos quantitativos e qualitativos. Stewart, Edvinsson e Malone, Brooking e Sveiby são os autores mais citados
2008	Chang C. Teh, Eduardo K. Kayou e Helbert Kimura	Verificar se as marcas e patentes contribuem para a criação de valor das empresas brasileiras.	Descritiva e quantitativa. Utiliza o indicador Q de Tobin.	A importância da inovação para a criação de valor econômico parece evidente. Entretanto, a presente pesquisa mostra que as patentes não são significativas para a criação de valor das empresas brasileiras analisadas. Por sua vez, os resultados mostram que a quantidade de marcas está significativa e positivamente relacionada às variáveis de criação.
2008	Carlos D. F. Silva, Marcelo S. Nagano e Edgard M. Merlo	Evidenciar uma empresa que busque modernizar e estimular o desenvolvimento do capital de relacionamento.	Elaborou-se um roteiro de estudo de caso com base nos preceitos teóricos pesquisados.	Uma observação que emergiu da análise dos dados foi que uma organização para alcançar a almejada vantagem competitiva, utilizando melhores relacionamentos, necessitaria desenvolver uma nova forma de mensurar os resultados obtidos com esse processo.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
-----	---------	--------------------	--------	-----------------------

2008	Samdra R. Ensslin <i>et al</i>	Consiste em construir um modelo de avaliação do CI que englobe seu gerenciamento utilizando a metodologia multicritério para apoio à decisão – construtivista (MCDA-C).	Adaptação dos modelos de Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007).	O modelo proposto constitui 57 indicadores para o CI, e o mesmo contempla às três etapas do gerenciamento do CI: identificação, avaliação e recomendação de aperfeiçoamento, o que os modelos já existentes não contemplavam.
2008	Alessandra V. Gallon <i>et al.</i>	Apresentar um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual (CI)	Foi baseado em um estudo bibliométrico e de um mapeamento das publicações reunidas em periódicos nacionais “A”.	A maioria dos estudos é do tipo prático; a Mackenzie é a instituição de ensino superior de destaque na produção científica de CI; as obras mais citadas são de Edvinsson e Malone e Sveiby; a categoria “capital humano, estrutural e de clientes” foi a mais evidenciada nas publicações; o modelo mais utilizado pelos estudos foi o de Edvinsson e Malone; os temas dos estudos brasileiros demonstram paralelismo com aqueles do contexto internacional
2009	Hélio C. Cavalcante Filho, Márcia J. M. Chachon e Aneide O. Araújo	Investigar, como tem ocorrido a gestão estratégica do capital intelectual e a percepção dos gestores a respeito da eficácia dos instrumentos que dispõem para apoiar suas decisões no que tange ao aprendizado e crescimento no ambiente universitário.	Revisão da Literatura e Questionários.	Embora os gestores tenham evidenciado a importância dos indicadores do BSC, a pesquisa evidenciou que estes são poucos desenvolvidos na organização e que estes não estão contemplados nos relatórios organizacionais. Por fim salienta-se a falta de indicadores para a tomada de decisão destes gestores.
2009	Marcelo P. Lima e Edson J. Dalto	Mapear os critérios de medição do capital intelectual, selecionar os mais adequados e aplicá-los.	Análise dos relatórios administrativos divulgados.	O capital de relacionamentos é o maior capital do CI no Banco Itaú. O Sr. Presidente relaciona as aquisições com o intuito do aumento da carteira de clientes, uma iniciativa muito positiva, visto que após as aquisições, a procura pelos serviços do banco subiu em 900%.
2009	Donizete Reina, Sandra R. Ensslin e Ernesto F. R. Vicente	Investigar as formas de divulgação dos elementos de Capital Intelectual (CI) nos Relatórios da Administração (RA) das 30 maiores companhias abertas (capital social)	Análise de conteúdo em relatórios e documentos.	De maneira geral pode-se concluir que não há um nivelamento entre as práticas do CI, enquanto alguns empreendimentos possuem relatórios robustos sobre seu CI, outras ainda estão em seu estágio embrionário.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2009	Luiz A. Joia	Mostrar a variação de capital intelectual em organizações públicas envolvidas em empreendimentos government-to-government (G2G).	Foi elaborado um Frame Heurístico.	Detectou-se um impacto positivo no capital intelectual das organizações envolvidas nesses empreendimentos. O frame proposto foi validado por meio de uma elevada e positiva correlação entre a variação do capital intelectual nas organizações públicas e a percepção de valor dos funcionários envolvidos nesses mesmos empreendimentos
2009	Donizete Reina <i>et al</i>	Explorar a produção científica sobre Capital Intelectual (CI) produzida e publicada pela área contábil, no período específico compreendido entre 1996 e 2006.	Revisão de 57 artigos publicados no EnANPAD e Congresso USP.	O foco dos artigos são: mensuração, avaliação, evidenciação, alinhamento estratégico e gerenciamento do CI e da sua classificação contábil; os principais modelos utilizados são de Edvinsson e Malone, Nonaka e Takeuchi, Sveiby, Stewart e Brooking.
2010	Luiz A. Joia e Rodrigo Malheiros	Analisar a influência de alianças estratégicas sobre a geração de ativos intangíveis de firmas participantes dessas alianças.	Aplicação de questionários e tratamento estático dos resultados obtidos.	Pode-se concluir que alianças estratégicas de variados tipos impactam positivamente o capital intelectual das empresas envolvidas nessas.
2011	Donizete Reina e Sandra R. Ensslin	Identificar características da produção científica sobre o Capital Intelectual nos contextos nacional e internacional, no período de 1994 a 2008.	Marr (2005) salienta 10 perspectivas para CI.	De acordo com as perspectivas de Marr (2005), salienta-se a concentração dos estudos em CI nas perspectivas de estratégia e desempenho financeiro. As perspectivas menos abordadas em CI estão relacionadas aos aspectos legais e ao marketing.
2011	Deisy C. C. Igarashi <i>et al</i>	Verificar se há alguma restrição ao se operacionalizar o modelo de capital intelectual direcionado ao setor público, e proposto por Queiroz (2003), em uma empresa do setor privado.	Metodologia validada por Queiroz (2003)	Observou-se que não houve restrições da aplicação do modelo em um setor privado, porém o mesmo careceu de ajustes nos indicadores, pois o público alvo era diferente de Queiroz (2003). De maneira geral, o indicador permite ao gestor empresarial verificar pontos carentes de melhoria em CI.
2011	Adilson C. Lima e Charles Ulises Carmona	Identificar os direcionadores de valor de empresas de tecnologia da informação e comunicação, usando a análise multivariada e especificamente a análise fatorial.	Elaboração do questionário conforme revisão teórica e testes estatísticos para validação do modelo.	O modelo aponta uma nova composição para CI. Neste sentido, o capital intangível é formado por quatro fatores ou drivers: o Capital Humano, respondendo por 26,8%; a Gestão do Capital Humano, respondendo por 21,4%; o Capital Estrutural, respondendo por 19,7%, e o Ambiente Organizacional, respondendo por 19,1%.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2012	Micheli V. Maçambanni <i>et al</i>	Identificar a associação entre o nível de disclosure dos elementos componentes do Capital Intelectual (CI) e as características das empresas listadas no Índice BM&FBovespa.	Análise dos conteúdos dos relatórios administrativos. Foi realizada uma análise de conteúdo com as métricas estabelecidas pelos autores com base na revisão da literatura sobre a temática.	O tamanho e o nível de rentabilidade empresarial estão diretamente relacionados ao Disclosure das empresas de estudo, quanto maior for a empresa ou sua rentabilidade, mais especificados são seus relatórios acerca do CI, porém a forma de gestão deste empreendimento não influencia nesta divulgação de resultados.
2012	Leomar dos Santos	Elaborar modelo de avaliação do capital intangível, baseado em medidas não financeiras.	Revisão da literatura em relação aos modelos de mensuração de CI.	Apesar da existência de várias metodologias para mensuração de CI, muitas desenvolvidas pelas próprias empresas, salienta-se ainda a deficiência para documentação das práticas e experiências organizacionais, e também na falta de divulgação destas metodologias próprias com as demais empresas, e assim uma aprender com a outra.
2012	João P. C. Lima e Maria T. P. Antunes	Conhecer o conceito de capital intelectual e os fatores que são relevantes para se realizar a sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) alinhada ao ambiente econômico da indústria farmacêutica	Estudo de caso por meio de entrevistas e análise de conteúdo.	O fato mais relevante de CI na empresa de estudo, segundo os gestores, é o controle dos processos, principalmente no que tange ao controle de retorno sobre os investimentos. Apesar do reconhecimento da importância do CI para a organização, a mesma não possui indicadores previamente definidos para sua mensuração e acompanhamento.
2012	Clarissa Gracioli <i>et al</i>	Investigar a importância do capital intelectual, na performance organizacional, apresentando um estudo descritivo-quantitativo de 57 organizações, que receberam o prêmio qualidade RS, no ano de 2004.	Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, de correlação e de regressão para análise dos dados obtidos em questionário.	O capital intelectual mostrou pouco impacto na performance das empresas estudadas, porém não é possível descartar a relação do CI com a competitividade empresarial. O CI colabora para a performance, mas somente como um fator, para o aumento da performance outros aspectos empresariais também devem ser medidos.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2012	José F. C. Rezende, Marcos Avila e Renata S. Maia	Investigou-se a associação entre a geração de valor e os componentes do capital intelectual.	Seguiu os preceitos de Stewart (1999; 2001) M'Pherson e Pike (2001) e Kaplan e Norton (2004). E teste não paramétricos.	Os resultados mostraram-se significantes - em reforço à proposição de sintonia entre a percepção do valor sob o enfoque do mercado de capitais e a percepção da <i>performance</i> em múltiplas perspectivas por parte de gestores. Foram identificados indícios de interferência favorável à <i>performance</i> nas empresas.
2013	Roberto P. Araujo, Antônio P. Mottin e José F. C. Rezende	Objetivo demarcar a produção científica brasileira em Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual, entre 1997 e 2011, tendo por foco trabalhos apresentados nos Encontros Anuais da ANPAD – ENANPAD	Revisão da Literatura	Dos 9027 artigos publicados no ENANPAD, 272 destes estavam relacionados a gestão do conhecimento e ao capital intelectual. A maioria das pesquisas são exploratórias e de cunho descritivo, cerca de 80% dos trabalhos publicados foram escritos em parcerias, os livros são a principal fonte teórica utilizada, e o predomínio das citações são de autores internacionais.
2013	Juliana C. S. Cruz e Maria T. V. D. Alves	Análise das práticas e determinantes da divulgação de informação sobre capital intelectual por parte das organizações da amostra.	Comprovação das hipóteses elaboradas com base na revisão da literatura por meio da análise de conteúdo dos relatórios empresariais.	As informações divulgadas pelo empreendimento não apresentam significâncias as práticas executadas em Capital Intelectual. Recomenda-se, com base na literatura, a utilização de um modelo já validado para a divulgação da mesma.
2013	Loïc Wacquant	Reconstituir as condições que Bordieu foi premiado em 1993.	Testemunhos e análise documental.	De maneira geral, evidencia-se que Bourdieu enfaticamente pôs fim ao longo eclipse de Durkheim e restaurou a sociologia em seu lugar de direito no zênite científico do país de seu nascimento
2014	Marta C. Dalbem, Carlos J. M. Chacon e Alexandre M. de Andrade	Detalhar uma metodologia que pode ser replicada para determinar o valor de outras empresas do setor de Serviços	Revisão da Literatura para elaboração de uma metodologia para dar valor ao capital intelectual..	Análise do Faturamento, portfólio de produtos e seu impacto na empresa, mensuração dos riscos, fluxo de caixa descontado, taxa de atratividade e projeção de cenários.

(Continuação)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2014	Ieda M. Oro <i>et al</i>	Verificar a relação entre os indicadores de capital intelectual (CI) de natureza social e ambiental e as variáveis de desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa em 2010 e 2011.	Utilizou-se a metodologia de Guthrie et al. (1999) para mensuração do Capital intelectual social e o modelo de Silva e Ensslin (2001) para mensuração do capital intelectual ambiental.	O CI social apresentou-se maior que o CI ambiental, porém os investimentos financeiros são maiores em CI ambiental. Por fim, constata-se que ambos os CIs contribuem para o aumento do desempenho financeiro e da competitividade empresarial.
2014	Francisco A. Carlos Filho <i>et al</i>	Verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre a percepção dos micro e pequenos empreendedores que possuem e os que não possuem familiaridade com os termos ativos intangíveis e/ou capital intelectual acerca da importância dos elementos do capital intelectual	Aplicação do questionário validade de Steenkamp e Kashyap (2010).	Metade dos entrevistados nunca ouviu falar no termo “capital intelectual”. Para a maioria dos respondentes que já ouviram falar, os elementos do capital intelectual são essenciais, muito importantes ou importantes. Os resultados também apontaram que os empreendedores que têm familiaridade com os termos capital intelectual e/ou ativo intangível tendem a atribuir maior nível de importância aos elementos do capital intelectual. Na análise de conteúdo, ficou evidenciado que 47,79% dos empreendedores acreditam que “produtos/serviços” e “funcionários” são determinantes para adicionar valor à empresa e que estes elementos contribuem para o aumento da vantagem competitiva.
2014	Eduardo Urnau, Liane M. Kipper e Rejane Frozza	Descreve o desenvolvimento de um sistema para apoio à tomada de decisão percorrendo os temas que abordam o conhecimento, as estratégias utilizadas nas empresas e o uso da técnica de raciocínio baseado em casos.	Estudo de caso com relato dos colaboradores.	A ferramenta desenvolvida possibilita o acesso a qualquer informação cadastrada de maneira contínua num curto intervalo de tempo, assegurando o uso efetivo da informação em tempo real. A descrição dos casos, juntamente com as soluções ou resultados alcançados, permite aos gestores analisarem o problema descrito no momento da sua ocorrência e com uma visão mais ampla e detalhada, este conhecimento descrito no sistema, permite a memória organizacional, e a utilização da mesma para solução de possíveis problemáticas

(Conclusão)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2014	Lurdes Silva, Ana M. Rodrigues e Maria P. Muños	Analisar os determinantes da divulgação de informação sobre o capital intelectual nos bancos que desenvolveram a sua atividade em Portugal, em 2010 e 2011.	Análise de conteúdo dos relatórios divulgados.	Os bancos de maior dimensão possuem recursos melhores para o tratamento e divulgação de suas informações. Foi identificado uma assimetria nos relatórios, ou seja, não há um modelo utilizado pelos bancos na divulgação de suas informações sobre CI. Evidencia-se ainda que muitos aspectos que podem ser inferidos que os bancos possuem em CI, porém que estes não estão sendo divulgados.

**Quadro 10: Resume das Pesquisas Sobre Capital Intelectual**

Fonte: A autora (2016).

Com base no Quadro 11, identifica-se o perfil das pesquisas publicadas a nível nacional. Contata-se que, assim como ocorreu na análise das pesquisas referentes a aprendizagem organizacional, o mesmo ocorre para capital intelectual, visto que a similaridade da quantidade de obras que envolvem ensaios teóricos ou revisão da literatura. Porém em uma perspectiva diferente, em aprendizagem organizacional os autores salientam a necessidade da construção da teoria, já em capital intelectual os autores salientam a falta de obras nacionais, visto que suas obras são baseadas em autores internacionais. Apesar de vários autores salientam que em âmbito internacional a maioria das obras tem cunho quantitativo, no Brasil os estudos relacionados são com uma abordagem qualitativa, infere-se que a justificativa por este fato seja que os autores nacionais ainda estão buscando instrumentos de mensuração para o CI de acordo com as necessidades financeiras. Poucos autores reaplicaram modelos internacionais, a predominância das obras escritas analisadas é na elaboração de seus próprios modelos com base na literatura.

### 2.3 COMPETITIVIDADE E MORTALIDADE EMPRESARIAL

A competitividade tem sido um tema recorrente de estudo e planejamento para as empresas nacionais no século XXI, decorrente das mudanças no cenário econômico que demandam adesão de novas estratégias por parte das organizações. A competição, embasada pela disputa onde dois ou mais competidores desejam a mesma coisa, dentro de um enfoque empresarial, ocorre por meio de um ambiente econômico em um sistema



concorrencial, onde dois ou mais empreendimentos competem não apenas pela busca do maior lucro, mas também por sua sobrevivência no mercado (SILVA, 2001).

Com base neste breve relato, as temáticas competitividade e mortalidade empresarial serão explanadas a seguir.

### 2.3.1 Competitividade Empresarial

Segundo Caldeira (2009), a competição empresarial deve levar em consideração fatores endógenos e exógenos para as suas tomadas de decisão, as mesmas devem ser reflexas das ações dos concorrentes e devem se pautar no diagnóstico do comportamento organizacional interno para que assim estratégias necessárias para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional possam ser traçadas.

Silva e Barbosa (2002) afirmam que a busca pelo aumento da competitividade empresarial é resultante das pressões impostas pela sociedade e por outros empreendimentos, estas pressões fazem com que os empreendimentos se adequem a padrões de conduta socialmente aceitos e a padrões técnicos de qualidade e atendimento.

A competitividade empresarial, ou também, denominada como competição empresarial, apresenta uma ampla diversidade de estudos devido à complexidade de sua conceptualização, e por também por permitir uma vasta gama de pesquisas e conclusões distintas, visto que, as mesmas podem apresentar resultados diferentes dependendo dos indicadores analisados separadamente ou em conjunto. Ainda em pesquisas com a temática competitiva, a análise da mesma não deve ser realizada por meio de resultados técnicos isolados, esta deve ser interpretada e analisada com base em uma visão holística (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT, 1988, SILVA, 2001).

O conceito de competitividade empresarial refere-se à capacidade da organização de criar e elaborar estratégias concorrenciais, que permitam a organização a desenvolver ou perpetuar de maneira duradoura uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER. 1995).

Para Freitas e Lesca (1992), uma organização competitiva é aquela que possui capacidade de se manter no mercado concorrencial de maneira sustentável, dispondo de uma margem de autofinanciamento mínima que promove sua segurança e independência financeira, e que permita adaptações necessárias.

Landau (1992) afirma que a competitividade é a habilidade em que a empresa tem de conseguir se manter em um cenário econômico global, com um crescimento sustentável, e que essas busquem, como foco, suas contribuições para o aumento da qualidade e do padrão de vida da população, e que este empreendimento siga os valores da justiça distributiva.

Degen (2009) atribui a competitividade como a base do sucesso ou do fracasso de uma empresa onde existe livre concorrência, onde as organizações com boas estratégias competitivas prosperem e assumem uma posição vantajosa entre os concorrentes. O estudo da competitividade empresarial é importante para as organizações, visto que, a mesma é responsável pela adequação de suas atividades em relação ao seu ambiente em que está inserida (COLTRO, 2010).

Barbosa (1999) reconhece que para que a competição possa ser melhor definida e compreendida, diferentes níveis de análise devem ser aprofundados, pois cada nível possui seu conjunto de medidas específicas que somam para um entendimento das particularidades do conceito como um todo.

A chave para a mortalidade empresarial está no ato de manter-se competitivo (ERCOLIN, 2013). O próximo tópico abordará a temática mortalidade empresarial.

### 2.3.2 Mortalidade Empresarial

A mortalidade empresarial é estudada sob diversas perspectivas e análises. Estuda-se a temática pelas condições ambientais sob as quais novas empresas iniciam no mercado e quais influências essas condições apresentam sobre a sobrevivência e mortalidade das organizações. Sob este parâmetro de análise da mortalidade empresarial alguns fatores se destacam em relação à sobrevivência das empresas, pode-se citar: (1) a capacidade de acesso ao mercado, (2) capacidade para competir com empresas já instaladas no mercado, (3) assimetrias no acesso à informação e (4) dificuldade de acesso ao crédito (SERRANO et al., 2014)

Por outro lado, outros estudos possuem um enfoque mais específico e abordam fatores independentes que atuam sobre mortalidade empresarial, como: (1) fatores ambientais e culturais, (2) contextos macroeconômicos, (3) fatores ligados à organização das indústrias e setores econômicos, (4) aspectos de relacionados à dispersão espacial das

empresas, (5) fatores relacionados à condição tecnológica, de inovação e de internacionalização (SERRANO et al., 2014)

Os índices de mortalidade empresarial vêm diminuindo ano após ano no Brasil, porém no Brasil os números de empresas fracassadas são significativos, principalmente nos primeiros anos do empreendimento (PEREIRA; SOUZA, 2009).

Estima-se que 77% dos fatores que influenciam as principais causas das mortalidades empresariais estão relacionadas à falta de conhecimento em gestão empresarial, apenas 23% se refere a fatores externos, ou seja, que não dependem do empresário (CHIAVENATO, 2008). Entretanto, para Dornelas (2005) a falta de conhecimento corresponde a 72% das causas das taxas de mortalidade empresarial.

No Brasil, o índice de empreendimentos que encerram suas atividades nos primeiros anos é entre 50 a 80 %, isso pode variar de acordo com a região. Esta fatalidade dos empreendimentos brasileiros refere-se à uma deficiência no comportamento dos empresários, visto que, os mesmos não procuram capacitação ou assessoria de instituições especializadas (DUTRA, 2002). Em média, o índice de mortalidade empresarial é 25% no Brasil, no Paraná este índice é de quase 60% (SEBRAE, 2013; CRC, 2013).

Dutra (2004) salienta que mesmo aqueles que procuram conhecimento, muitos não conseguem colocar os conteúdos vistos em sala de aula em prática, isto revela uma ineficiência das capacitações, que dificilmente relacionam a teoria com a prática.

De acordo com Cabido (2003), os efeitos danosos da sociedade moderna como desemprego e desigualdade social podem ser minimizados por meio de investimento governamental em capacitação. Isto se deve ao aumento da capacidade de sobrevivência de micro e pequenas empresas que é produto do aumento do conhecimento dos empresários.

Dentre as inúmeras razões que estão relacionadas as altas taxas de mortalidade no Brasil, destaca-se: (1) a instabilidade do cenário macroeconômico, (2) dificuldade de acesso ao crédito, (3) elevada carga tributária e (4) visão estreita de oportunidades de mercado, (5) pouca preparação e capacitação gerencial e, (6) capacidade empreendedora pouco desenvolvida. Todas essas causas de fracassos empresariais, especialmente as últimas três, estão associados a dois fatores principais: (1) a inadequada preparação dos empresários e a falta de planejamento para iniciar um negócio e, (2) baixo de nível de apoio por parte do governo e instituições não-governamentais ao empreendedor e empresário (SEBRAE, 1995; CHÉR, 1991; CABIDO; 1996)

O prejuízo particular do fechamento de um negócio é grande, visto que, muitos microempresários investem recursos poupados por toda vida. Porém, o custo social é ainda maior, pois resulta em milhões de reais devido ao fracasso somado de dezenas de empresários durante os primeiros anos de atuação no mercado. Na região sul do Brasil, as taxas de mortalidade no ano 2000 foram de 58,9%, em 2001, foram de 60,1% e em 2002, a taxa de mortalidade diminuiu novamente para 52,9% das novas empresas que faliram na região no primeiro ano de atividade (SEBRAE, 2005).

Pereira e Santos (1995), consideram dois principais fatores de fracasso de empresas: a falta de experiência empresarial anterior e a falta de competência gerencial. Contudo, Schell (1995) salienta que a principal razão de fracasso é a “solidão” empresarial, ou seja, empresários sem experiência se aventuram em um negócio próprio sem buscar auxílio de outros empresários ou pessoas mais experientes, aprendem as lições do dia-dia na tentativa e erro, desta forma, cometendo os mesmos erros de antecessores e acabam desperdiçando a chance de crescerem.

O tópico a seguir abordará os fatores que devem ser analisados pelas organizações para que assim a mesma possa ter um aumento em sua competitividade.

### 2.3.3 Modelo de mensuração para a competitividade empresarial

As mudanças no mercado no século XX, ocasionadas pela globalização, tornaram-se uma ameaça às organizações, visto que, as mesmas pressionam os empreendimentos a uma busca incessante pela inovação. Para atender essa nova demanda, empresários e estrategistas devem investir no capital intelectual organizacional, para que assim os mesmos consigam elevar sua competitividade empresarial (SARAIVA; BENEVIDES, 2008).

O conhecimento, composto no capital intelectual das empresas, quando bem administrado a sua criação e sua utilização, pode ser considerado um dos fatores propulsores para a competitividade empresarial, visto que o mesmo, por se tratar de um ativo intangível, dificilmente será imitado (GRANT, 1996; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2002).

O desempenho pessoal pode ser também considerado um fator chave para a competitividade empresarial, visto que com o mesmo, os resultados organizacionais são

alcançados. Para que isto ocorra, os empreendimentos devem investir na capacitação de seus colaboradores (SARAIVA; BENEVIDES, 2008).

Não existe um consenso entre a relação da aprendizagem organizacional e do capital intelectual com a competitividade empresarial, porém, há pesquisas cujos resultados evidenciam a existência da relação em separado do capital intelectual com o desempenho empresarial (BONTIS, 1997, 2000, 2003), e da aprendizagem organizacional com o desempenho empresarial, medida de competitividade, empresarial (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

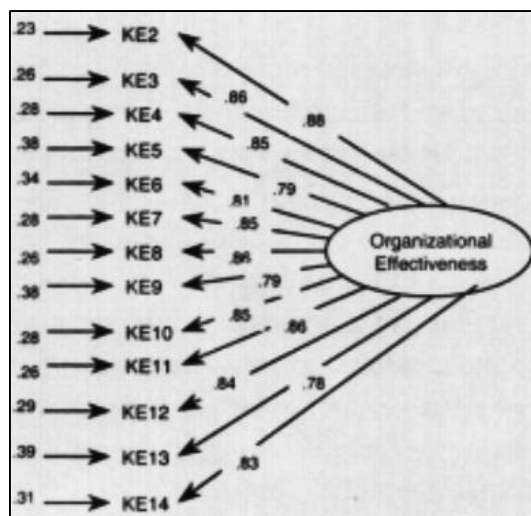
Grant (1996) e Gold, Malhotra e Segars (2001) salientam que uma boa infraestrutura de conhecimento organizacional, contida no capital intelectual, contribui ao desenvolvimento de estratégias empresariais que propulsionam a competitividade empresarial, o que pode refletir na longevidade do empreendimento, ou seja, reduzir a probabilidade de mortalidade empresarial do mesmo.

A estrutura, os processos, a tecnologia e as pessoas que são essenciais e que devem ser estudados e mensurados quando o assunto é competitividade empresarial, visto que, os mesmos são considerados requisitos primordiais e básicos para a geração competitividade empresarial (SARAIVA; BENEVIDES, 2008).

O potencial competitivo empresarial refere-se às dimensões imitáveis da organização, com base nos fatos supracitados, Gold, Malhotra e Segars (2001) mensuram a competitividade empresarial por meio do desempenho organizacional, em seu modelo denominado como efetividade organizacional.

O modelo de avaliação da competitividade por meio do desempenho organizacional de Gold, Malhotra e Segars (2001), avaliam a melhoria da organização com base nos conhecimentos adquiridos por uma empresa nos últimos anos. Esta mensuração ocorre por meio de um questionário em que o respondente irá concordar ou não com as afirmativas do mesmo, sendo que 1 ponto equivale a discordo totalmente e 7 pontos a concordo totalmente.

As variáveis relacionadas ao desempenho organizacional para a competitividade empresarial, de maneira intrínseca, são representadas na Figura 4 a seguir, conforme Gold, Malhotra e Segars (2001).



**Figura 4: Modelo Gold, Malhotra e Segars(2001)**  
 Fonte: Gold, Malhotra e Segars/ (2001).

Neste aspecto, conforme Figura 4 para mensuração da competitividade por meio do desempenho organizacional são aferidas por 13 variáveis, sendo estas: Inovação de novos produtos/serviços; Identificar novas oportunidades de negócios; Coordenar o desenvolvimento de esforços em unidades diferentes; Antecipar novas oportunidades de mercado para novos produtos/serviços; Rapidamente coloca inovações no mercado; Adapta-se rapidamente à mudanças inesperadas; Antecipa surpresas e crises; Rapidamente adapta metas e objetivos às mudanças de mercado; Curto tempo de resposta ao mercado; Reage à novas informações de indústria e mercado; É responsivo às novas mudanças de mercado; Evita sobrepor o desenvolvimento de iniciativas corporativas; Simplifica os processos internos; Reduz a redundância de informação e conhecimento.

#### 2.3.4 Estudos anteriores sobre competitividade empresarial no Brasil

Para pesquisar os trabalhos já realizados com a temática competitividade empresarial, foram analisadas as revistas na área de Administração, Contabilidade e Turismo de âmbito nacional – foram exclusas as revistas cuja suas temáticas centrais se concentravam nas áreas de saúde – classificadas pelo site *WebQualis* como A1, A2 e B1, B2, e B3 nacionais. Também foram investigadas as dissertações e teses contidas no banco de dados do *site* Banco de Teses da Capes, todos os dados foram coletados em outubro de 2015.

Para a seleção de artigos a palavra-chave “Competitividade” foi utilizada para refinar os dados, as palavras “Capital Intelectual” e “Aprendizagem Organizacional” também foram introduzidas na busca, visando assim, se obter artigos que tivessem mais semelhança ao presente estudo, também foi adicionado um filtro temporal na coleta de dados, produções com até 10 anos de publicação. Com base nestes procedimentos metodológicos, os artigos, dissertações e teses encontradas foram analisadas sob uma perspectiva quantitativa.

Os artigos que continham a temática competitividade empresarial, juntamente com aprendizagem organizacional e capital intelectual, totalizaram em 39 obras. Em relação às dissertações e teses, apenas três atenderam aos critérios definidos.

Em relação aos 39 artigos desta temática, foram analisados os autores destas obras, o que representou 98 autores diferentes, somente dois autores tiveram mais de um artigo publicado com esses temas, e estes foram: Silvo Popadiuk (USP) e Edson Roberto Scharf (FURB). Quanto a quantidade de autores por artigo, 11 artigos foram escritos por dois autores, 10 por três autores, 9 por somente um autor, e 9 por mais de quatro autores.

Do total de artigos encontrados nas revistas científicas brasileiras, 10 deles foram produzidos por apenas um autor, sendo 8 artigos publicados por autores filiados à instituições nacionais, e 2 autores filiados à instituições internacionais.

Em relação às origens desses autores, foram analisadas as universidades formadoras dos mesmos, foram identificadas 41 universidades diferentes. Dentre as principais semelhanças de origem, 13 autores têm relação com a Universidade Federal de Santa Catarina, 12 com a Universidade Federal de Minas Gerais, 8 com a Fundação Universidade Regional de Blumenau. Dessas 41 universidades 38 são nacionais, as três internacionais são: Universidad de Valladolid (Espanha), University Rutgers (EUA) e Unversity Wageningen (Holanda), sendo um autor formado por cada uma dessas.

Das palavras-chaves foram identificadas 113 distintas, das que aparecem com maior frequência nos estudos analisados são: gestão do conhecimento (11), estratégia (4), inovação (3), conhecimento (3), vantagem competitiva (3). Foram localizadas como palavras chaves, as palavras utilizadas para filtro desta pesquisa, aprendizagem organizacional (2), capital intelectual (1), competitividade (2).

Após as análises descritas, foi também observado as principais áreas que os artigos contemplam, conforme Tabela 4.

**Tabela 4: Categorização das Temáticas de Pesquisas em Competitividade Empresarial**

<b>Categorização dos Temas</b>	<b>Número de Artigos</b>
<b>Compreender a gestão do conhecimento</b>	8
<b>Balanco da literatura</b>	6
<b>Desempenho</b>	6
<b>Compreender como conceitos de administração são adotados nas empresas</b>	5
<b>Capital intelectual</b>	4
<b>Aprendizagem organizacional</b>	3
<b>Ferramentas estratégicas para gestão do conhecimento</b>	3
<b>Internacionalização de empresas</b>	2
<b>Vantagem competitiva</b>	2

Fonte: A Autora (2016).

Com base na Tabela 4, pode-se identificar que as temáticas mais abordadas em relação à competitividade empresarial relacionada com aprendizagem organizacional e capital intelectual, são: compreensão de como ocorre a gestão do conhecimento nas organizações (8 artigos), revisão dos artigos já publicados nas áreas, nas suas mais diversas maneiras (6 artigos), e artigos relacionados a mensuração do desempenho organizacional (6 artigos).

Em relação às dissertações e teses, não foram identificadas semelhanças entre escritores e orientadores, palavras chaves, objetivos gerais e específicos, nem instituições de origem em comum, cada um teve uma abordagem única de estudo.

Em síntese, o Quadro 12, apresenta os resultados das obras investigada.

(Continua)

<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Objetivo de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Principais Resultados</b>
2007	Mário L. Roloff e Rubens A. Oliveira	Construir uma base tecnológica para a gestão da informação no curso do CEFET-SC	Estudo de caso, proposição de um modelo para o CEFET-SC com base no diagnóstico local.	O modelo proposto mostra-se, dentro de certo âmbito inovador, promovendo a gestão tecnológica com o uso de software livre, e também mostra-se viável tecnologicamente e gerencialmente, pelos primeiros resultados. Outra constatação, é que o modelo não se limita a gestão tecnológica de um curso superior ou de uma instituição de ensino superior e sim, para qualquer organização, já que todas, públicas ou privadas, são burocráticas.



(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2009	Oscar Dalfovo, Edson R. Scharf e Greyce Krambeck	Compreender como empresários envolvidos no conhecimento o gerenciam, como efetivamente o buscam e as ações que tomam para compartilhá-lo com a equipe.	Questionário em escala de Likert	Os empresários compreendem o conhecimento como um dos principais ativos da empresa, mas que poderiam trabalhá-lo com mais afinco e profundidade, em especial em relação a aspectos como disponibilidade de quantidade e tempo para a obtenção dele.
2008	André F. A. Fell, José Rodrigues Filho e Rezilda R. Oliveira	Análise dos artigos apresentado nos fóruns anuais promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, tomando como referência o período de 1997 a 2007 sobre gestão do conhecimento	Foram localizados 6096 artigos publicados no período analisado. Houve um recorte com aqueles que tinham a temática gestão do conhecimento, restando então 71 artigos para análise.	Identificou-se a predominância do interesse técnico, como uma característica da razão instrumental dirigido a previsão e controle constante na área de GC. Aproximadamente 75% desses estudos empíricos não abordou a questão das relações de poder e conhecimentos, também não foi abordado sobre a emancipação da consciência humana para uma reflexão crítica das práticas
2008	Edson R. Scharf e Eduardo J. Soriano-Sierra	Abordar a inter-relação entre os conceitos de Gestão do Conhecimento e Comprometimento da Equipe.	Metodologia reflexiva, aonde foram coletados dados sobre os funcionários e um questionário para medir seu comprometimento com a organização de estudo.	Foi observado que o esquema de trabalhador comprometido envolve diferentes níveis de complexidade e que as práticas adotadas pelos gestores são norteadas por este esquema. Cada executivo tem uma forma própria de "pensar" o comprometimento dos trabalhadores e dá valor diferente a diferentes fatores no seu modelo mental.
2009	Silvio Popadiuk	Identificar se a visão da gerência sobre a gestão do conhecimento de reclamações dos clientes que acessam call centers difere da visão dos atendentes.	Questionário validado de Bukowitz e Williams (2002).	Os resultados revelaram a presença de desconexão entre a visão da gerência e a do atendente sobre a gestão do conhecimento quanto ao processo de solução de reclamações dos clientes que acessam os call centers.
2010	Priscila R. Costa, Geciane S. Porto e Diogenes Feldhaus	Analisar como uma multinacional brasileira gerencia a cooperação com fontes externas de tecnologia, tais como universidades e institutos de pesquisa.	Abordagem qualitativa descritiva, com questionários e entrevista aos gerentes.	A Embraco gerencia a cooperação com fontes externas de tecnologia, a partir de um modelo de gestão formal, integrado por onze práticas administrativas que são processadas linearmente. Estas práticas gerenciais são basicamente efetivadas sequencialmente em três fases: a fase de pré desenvolvimento da cooperação, a fase de desenvolvimento da cooperação, e a fase de pós-desenvolvimento da cooperação, na qual as atividades são avaliadas, o conhecimento é transferido, e a propriedade intelectual é garantida

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2011	Eduardo R. Francisco	Análise exploratória inicial de diversos aspectos do acervo da RAE-eletrônica sobre redes sociais.	Análise de conteúdo	O acervo da <i>RAE-eletrônica</i> reflete, em grande parte, as características do universo da produção acadêmica recente em Administração no Brasil, devido à maior influência da <i>RAE</i> e de periódicos internacionais, e dos congressos da ANPAD. Destacam-se a FGV-EAESP, a USP e a UFRGS como as instituições mais influentes do acervo.
2008	Anderson S. Sant'Anna	Apresentar resultados de pesquisas que investigam até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais	Ensaio Teórico	Constatou-se que a demanda por competências não tem sido acompanhada, em mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão, sugerindo a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.
2010	Silvio Popadiuk e André E. M. Santos	Verificar a existência de uma lacuna teórica nos estudos organizacionais que envolvem as técnicas de planejamento de demanda e a gestão do conhecimento.	Estudo de multi caso envolvendo entrevistas, observações e análises de documentos	Os resultados evidenciam a presença de componentes de três tipos de conhecimentos no planejamento da demanda, tais como: o uso de ferramentas de tecnologia da informação, experiência dos profissionais, interação coletiva, relações sociais e a visão corporativa, que direcionam os negócios da firma.
2009	Mirian M. Amaral	Apresentar os resultados da pesquisa intitulada "Proposta de mapeamento de competências para atuação de designers educativos" (Amaral, 2007)	Abordagem quanti e quali na análise de conteúdo dos documentos da instituição.	Dentre os principais resultados, destaca-se: não há um programa específico para formação de competências dos profissionais, os colaboradores recrutados possuem perfil jovem e com pouca experiência, é exigido ao novo colaborador um conhecimento vasto e técnico em seu processo seletivo e quanto as demais habilidades são desenvolvidas ao longo do seu tempo de serviço.
2010	Cynthia M. A. Alonso <i>et al</i>	Identificar o processo de internacionalização de uma indústria do ramo de louças sanitárias no desenvolvimento das operações em outro país	Estudo de caso única com metodologia de pesquisa conforme Maccari (2008), e o questionário foi elaborado pelos autores.	O processo de internacionalização é caracterizado pelo modelo dinâmico de aprendizagem, em que a organização desenvolve suas atividades no exterior de forma gradual, à medida que adquire experiência e know-how no mercado. A empresa está procurando vencer barreiras culturais e a distância psíquica rumo a um processo de internacionalização lento, alinhado com sua estratégia e foco de depreciação aplicado ao mercado brasileiro

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2011	Hilário M. Oliveira	Discutir o desenvolvimento de pessoas para uma gestão estratégica nos processos de internacionalização.	Qualitativa, exploratória com entrevistas.	O estudo indicou que falhas na expatriação vão muito além de simplesmente retorno prematuro e que o papel das empresas-sede tem aumentado consideravelmente no sentido de evitar tais falhas, falhas que marcariam em grandes custos para a organização. A falta de sucesso para a internacionalização são semelhantes aos 5 propostos pelo estudo de Lee (2007).
2008	Paulo H. Oliveira e Maria E. R. Epaminon das	Descrever como o conhecimento, inovação e estratégia competitiva são tratados no contexto das organizações do setor atacadista da moda mineira.	Entrevistas em profundidade	Os resultados demonstraram que, no setor atacadista da moda, grande parte das inovações é incremental, e que a imitação criativa é bastante comum, apesar de haver espaços para tentativas de invenções de produtos.
2015	Raquel S. Pereira <i>et al.</i>	Investigar como a inovação é abordada nos cursos de Bacharelado em Administração	Análise de conteúdo dos websites das IEs	Embora minimamente abordado, o tema inovação é mais frequentemente debatido nos cursos de Administração nas regiões sul e sudeste do país, que concentram o maior volume da atividade industrial do país. Este estudo conclui que o tema inovação é pouco debatido nos cursos de Administração
2010	Marcia R. S. Scarpin <i>et al</i>	Levantar indicadores que auxiliem na criação e desenvolvimento de um observatório do empreendedorismo no Brasil.	Foram retirados da literatura 10 indicadores de mensuração pela teoria de Vesper (1977)	Os indicadores propostos são: 1) pessoas com ensino fundamental; 2) cursos de graduação em universidades federais e estaduais com a disciplina de Empreendedorismo em sua matriz curricular; 3) cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração com a disciplina de Empreendedorismo em sua matriz curricular; 4) eventos em empreendedorismo; 5) artigos publicados com tema “empreendedorismo”; e, 6) teses/dissertações divulgadas com o tema “empreendedorismo”. No grupo G2 – Desenvolvimento Econômico, foram relacionados os indicadores: 7) incubadoras instaladas; 8) empreendedorismo social; 9) capacitação e crédito para empreendedores pelo governo federal; e 10) taxa de desocupação.

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2014	Ticiania N. Moscardini e Amarolin Z. Klein	Identificar quais estratégias educacionais e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa (EC) para o desenvolvimento de lideranças em organizações multi site.	Entrevistas com empresários do RS.	Os resultados indicam que a maioria das empresas ainda não adota a EC em sua totalidade. As estratégias de ensino e aprendizagem mais utilizadas são: aulas expositivas e debates; a modalidade presencial predomina e a utilização das TIC é limitada.
2014	Priscila B. Tisott <i>et al</i>	Identificar como o conceito da Hélice Tríplice está aplicado nas atividades da Sociedade Incubadora Tecnológica de Caxias do Sul.	Entrevistas semi estruturadas e análise de conteúdo.	Os resultados mostram que a atuação dos agentes se dá, principalmente, por meio de recursos financeiros. Já os principais benefícios obtidos pela Universidade a partir dessa relação são o retorno do investimento realizado sob a forma de patentes formalizadas, conquista de novos alunos e reconhecimento como uma Universidade tecnológica, empreendedora e inovadora.
2012	Lydia M. P. Brito, Patrícia W. S. Oliveira e AHIRAM B. C. Castro	Identificar, a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a gestão do conhecimento	Modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002).	Os resultados sinalizam uma contradição: uma organização que dissemina saberes para agricultores familiares não possui internamente a gestão formal do conhecimento que produz. Além disso, a instituição pesquisada é criadora de conhecimento, porém esse não é considerado seu negócio principal, por isso não gera inovação constante.
2012	Sergio Bulgacov <i>et al.</i>	Analisar de que forma os recursos compartilhados entre as empresas no condomínio contribuem para a geração de vantagem competitiva sustentável para as suas empresas.	Estudo de caso com entrevista e observação.	Não são apenas as diferenças dos recursos e as capacidades individuais das empresas os determinantes da competitividade, mas também a existência de um ambiente e de relações de alianças colaborativas no uso dos recursos é parte da natureza competitiva de suas empresas.
2012	Dante Girardi, Irineu M. Souza e Júlia F. Girardi	Apresentar as práticas de liderança das indústrias catarinenses de grande porte e a sua contribuição para a Gestão do Conhecimento	Entrevistas e pesquisa documental.	As empresas têm o foco nas pessoas e no conhecimento, em maior ou menor grau, estando algumas em fase de transição e de revisão dos programas voltados ao desenvolvimento dos seus talentos e à Gestão do Conhecimento.

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2011	Patrícia S. Freire <i>et al</i>	Conceituar a memória organizacional, seu papel para a gestão do conhecimento e a importância da mídia do conhecimento para sua construção.	Ensaio Teórico	A gestão do conhecimento é uma ferramenta de suporte para a criação e para a manutenção do conhecimento organizacional, uma vez que permite que o conhecimento que existe na mente das pessoas e nas ações práticas de seu trabalho seja compartilhado, registrado e preservado como memorial organizacional e, posteriormente, disseminado. As mídias do conhecimento, mais do que disseminar o conhecimento, têm papel na tarefa de construção permanente do conhecimento
2009	Juliane A. Ribeiro <i>et al</i>	Entender como as quatro maiores empresas de telefonia celular atuantes em Minas Gerais lidam com seus ambientes interno e externo na busca de vantagens competitivas e de liderança de mercado.	Pesquisa multi caso com entrevistas	As competências essenciais são alvo de grande atenção e preocupação dos dirigentes das organizações, embora não existam metodologias formais que promovam o seu fomento.
2012	Eduardo B. Abbade	Identificar a influência da Orientação para a Aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul	Modelo de Sinkula, Baker e Noordewier(1997). Tratamento estatístico dos dados.	As empresas pesquisadas apresentam um nível moderadamente alto de orientação para a aprendizagem, assim como de desempenho organizacional. Observou-se também que a Orientação para a Aprendizagem, de modo geral, influência positiva e significativamente o desempenho organizacional.
2006	Anielson B. Silva	Analisar a influência do contexto social na aprendizagem gerencial	Ensaio Teórico	Conclui-se que os programas de aprendizagem gerencial devem buscar compatibilizar o desenvolvimento de conhecimentos técnicos vinculados à educação com o desenvolvimento de habilidades gerenciais e a mudança nas perspectivas de significados, por meio da vivência de experiências em situações ricas em aprendizagem, revelando o seu caráter transformador e emancipatório.
2007	Antonio I. Filho	Desenvolver e validar a Escala de Mecanismos de Aprendizagem em Organizações (EMAO)	Validação do modelo de López, Peón e Ordás (2005) traduzido por testes estatísticos.	De maneira geral os índices mostraram-se excelentes para o modelo traduzido, para utilização do mesmo sugere-se que este seja aplicado a diferentes contextos da mesma organização, para assim identificar diferentes percepções de um mesmo ambiente.

(Continua)

<b>Ano</b>	<b>Autores</b>	<b>Objetivo de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Principais Resultados</b>
2008	Cristina M. Maciel e Arlindo F. Silva	Estabelecer correlações entre modelos direcionados à gestão de pessoas nas organizações pós-modernas, através da descrição e da identificação de modelos encontrados na literatura, como também oferecer elementos para a reflexão sobre os conceitos advindos desses arquétipo	Pesquisa bibliográfica e documental.	O uso de modelos inovadores baseados no paradigma holístico, para o gerenciamento de pessoas nas organizações, é um construto ainda em formação, que tem como desafio transpor o enfoque reducionista e excludente que, há muito, predomina na ciência, pela introdução no cotidiano organizacional de valores fundamentados na visão de totalidade, integração e na busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e vida no trabalho.
2008	Moisés A. Zilber e Luiz C. Lazarini	Avaliar as estratégias utilizadas pelas operadoras do setor de planos de saúde	Entrevista estruturada com base na literatura.	Os consumidores valorizam em primeiro lugar os aspectos intrínsecos do serviço de saúde que foram destacados no primeiro fator. Incluem a rede assistencial formada pelos hospitais, consultórios e laboratórios que prestam assistência médica, a agilidade com que a operadora autoriza os procedimentos por meio da liberação das guias e o tempo do reembolso das despesas, a preocupação com as necessidades dos clientes e a forma de comunicação.
2009	Lilian A. P. Miguel e Maria L. M. Teixeira	Analisar as relações entre os valores organizacionais e a criação do conhecimento	Pesquisa quantitativa com aplicação de questionários.	Os valores organizacionais apresentaram-se associados principalmente a aspectos de criação do conhecimento no âmbito interno das organizações. A orientação para o ambiente externo surgiu como menos relacionada aos valores organizacionais.
2010	José O. Sordi e Maniel Meireles	Propor e discutir atributos que registrem a transferência de informação.	Entrevistas	O trabalho resultou com a proposição de uma estrutura de dados utilizada para registro do atributo transferência de informação e conhecimento, disponibilizada no próprio artigo.

(Continua)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2011	Sieglinde K. Cunha, Anna K. Boszczowski e Carlos A. Facco.	Analisar e caracterizar o papel do Sistema Setorial de Inovação do Complexo Agroindustrial da Soja no Brasil	Análise de conteúdo de artigos e sites de órgãos governamentais.	Pode-se inferir que a sustentabilidade na atividade agrícola, exige uma análise constante dos efeitos da difusão tecnológica assim como a mitigação das externalidades negativas. Desta forma, é imprescindível que a harmonização das políticas econômicas, agrícolas, social e ambiental direcione-se para a ecologização do Sistema Nacional de Inovação, em especial com a adoção de mecanismos legais, a fim de induzir um sistema de produção coerente com o desenvolvimento sustentável.
2012	Allan C. Q. Barbosa e Leandro P. Cintra	Discutir as interfaces e articulações entre os construtos Inovação, Competências e Desempenho Organizacional.	Ensaio Teórico	A gestão dos recursos organizacionais, principalmente seus recursos humanos, por meio da gestão de competências e da gestão da inovação, gere impacto direto no desempenho organizacional.
2012	Douglas P. Juliani <i>et al</i>	Apresentar um modelo para a construção de uma base de conhecimentos suportado por ferramentas colaborativas e fundamentos de gestão do conhecimento.	Utilizou os preceitos do guia PmBOOK	O trabalho apresentou um modelo com sete etapas para alinha a gestão do conhecimento à gestão de projetos e estas são: planejamento, criar uma taxonomia de conhecimento para o projeto, conscientizar a equipe, coletar lições aprendidas, armazenar e distribuir o conhecimento, avaliação de resultados e atualização do plano de projeto.
2012	Pedro C. R. Junior e Tomás A. Guimarães	Propor uma agenda de pesquisa para inovação em serviços, com base em uma discussão articulada de resultados de pesquisas	Foram revisados 73 artigos científicos.	Ressalta-se a baixa quantidade de publicações relacionadas ao setor público, e percebe-se uma lacuna teórica para exploração a mensuração da inovação em serviços.
2012	Simone Sehnem <i>et al</i>	Especificar, segundo classificação utilizada por Barney (1991) e Hall (1992), os recursos tangíveis e intangíveis usados por uma organização para estabelecer estratégias voltadas à sustentabilidade ambiental.	Qualitativo com estudo de caso e entrevistas.	Foi constatado que os ativos responsáveis por gerarem vantagem competitiva, que estes possuem valor e raridade e podem ser replicados com o passar do tempo, mas mesmo assim o empreendimento que realizar estes investimentos a certo prazo seu diferencial competitivo é garantido. Ainda em relação a vantagem competitiva dois estão associados: a cultura e a rotina empresarial.

(Conclusão)

Ano	Autores	Objetivo de Estudo	Método	Principais Resultados
2013	Wesley R. S. Freitas <i>et al</i>	Verificar a existência de artigos sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade nos principais periódicos da área de administração no Brasil	Revisão de periódicos nacionais de A1 a B3.	Os resultados indicaram que essa interação entre essas duas áreas é recente no Brasil, visto que, as primeiras publicações surgiram apenas em 2006, e dos 170 artigos encontrados que pesquisaram a gestão de recursos humanos, apenas nove estabeleceram relação com a sustentabilidade.
2013	Aldo J. Brunhara	Identificar as aderências das teorias no processo de internacionalização da Totvs – maior empresa brasileira de software de gestão – com o estudo de caso da aquisição da empresa mexicana Sipros.	Modelo de Whitelock (2002)	O processo de internacionalização da Totvs é aderente aos conceitos da Escola de Uppsala em crescimento gradual das entradas em mercados com distância psíquica próxima ao mercado do país de origem, e que apesar da entrada no México seguir os modelos de experiências de internacionalização adquiridas anteriormente e de forma gradual.
2013	Francisca S. F. Leite, Hugo S. Figuerêdo Junior e Vicente L. Crisóstomo	Analisar e testar uma métrica alternativa de avaliação de desempenho que leva em conta os recursos humanos da empresa: o Retorno por Empregado (RE)	Análise das demonstrações financeiras.	A correlação entre o RE e o preço das ações foi mais alta e significativa do que a correlação entre os indicadores tradicionais para a empresa mais intensiva em capital intelectual. Para as empresas intensivas em capital físico e em mão de obra, os indicadores de desempenho tradicionais apresentaram correlação mais alta.
2014	Fernando H. Souza, Fabricio Ziviani e Flávia M. F. Goulart	Pesquisar os profissionais de gerenciamento de projetos filiados ao Project Management Institute. Minas Gerais, Brazil chapter [PMI-MG], com vista a contribuir para um gerenciamento eficaz e eficiente dos projetos e do conhecimento e nas organizações.	Construção do questionário com base teórica, aplicação, validação do mesmo com base estatística.	Dentre os 42 processos que a metodologia de gestão de projetos aborda, identifica-se que os fatores ambientais podem ser considerados como entrada da maioria deles, o que influi na cultura e na gestão do conhecimento, impactando assim nos objetivos organizacionais.

**Quadro 11: Principais Resultados das Pesquisas em Competitividade Organizacional**

Fonte: A Autora (2016).

Em relação ao Quadro 12, infere-se a mais ampla abordagem que a competitividade poderia ter, desde na administração, como também em até áreas distintas como a agricultura, com isto infere-se que até em áreas cuja a temática central não seja a administração, que estas já estão reconhecendo suas dificuldades, como a ameaça da sua mortalidade empresarial, e já estão realizando estudos na área com o intuito de se conhecerem melhor e se manterem mais competitivas. Quando o assunto foi relacionado



a aprendizagem organizacional e ao capital intelectual, muitos artigos encontrados estão relacionados a gestão do conhecimento, com a abordagem em conhecer como ocorre a administração do conhecimento na organização, e não como ele é originado, como a proposta da presente dissertação. Por fim, constata-se com base na revisão da literatura, uma lacuna teórica em estudos que comprovem a importância da aprendizagem organizacional, do capital intelectual para a competitividade e redução da mortalidade empresarial.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Toda pesquisa que é realizada pela primeira vez, contribuirá com descobertas para o conhecimento científico, tais informações podem auxiliar na identificação de problemáticas existentes, tanto na teoria quanto nas práticas empresariais, e ainda podem proporcionar respostas para as mesmas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, ANDRADE, 2009, GIL, 2009). Com base nesta perspectiva, o presente capítulo, visa apresentar os métodos e técnicas utilizados para a construção e a condução da pesquisa, para que assim, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa possam ser atendidos.

Entende-se por metodologia todos os procedimentos que foram adotados no desenvolvimento de uma pesquisa para que o objetivo proposto pelo estudo seja atingido, estes processos geralmente são norteados pelas definições de: tipologia da pesquisa, delimitações de pesquisa, identificação do universo de pesquisa, formas de coletas e análise de dados (GIL, 2009, MARCONI; LAKATOS, 2010). A elaboração de uma metodologia estruturada é de extrema importância para uma pesquisa, visto que, é isto que permite a confiabilidade do estudo (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Para isto, em primeira instância o referencial teórico é o primeiro a ser realizado, porque a mesma é a base para todos os estudos, e é realizada com o intuito de dar suporte teórico as inquietações do pesquisador que busca a resolução de suas problemáticas. Essa pesquisa refere-se aos esforços do pesquisador a realizar um levantamento sobre os temas investigados, e é essencial aos estudantes, visto que aprimora seus conhecimentos em relação ao que vai ser investigado (BASTOS; KELLER, 1999).

Para Cervo *et al.* (2007), a pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento de todo o material já publicado acerca da temática investigada, esta busca pode ser realizada em livros, revistas, publicações avulsas ou impressas, artigos científicos, dissertações e teses. Essa pesquisa é recomendada a todos aqueles que buscam explicar determinada problemática por meio de referências teóricas, principalmente em pesquisas acadêmicas.

Cada método científico em pesquisa exige uma técnica para sua aplicação, essas técnicas referem-se a todas as etapas de pesquisa executadas, e que devem ser baseadas em procedimentos previamente determinados, de acordo com as normas e processos

padrões aceitos pela teoria envolvente a pesquisa (CERVO et al., 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste contexto, o delineamento científico, os procedimentos de coleta e análise de dados, as competências profissionais empregadas na solução do problema e por fim as limitações dos métodos e técnicas de pesquisa serão apresentadas no decorrer dos seguintes tópicos.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente tópico visa apresentar as diretrizes para que a pesquisa possa atender seus objetivos e sua pergunta de pesquisa.

No ramo de ciências sociais aplicadas, pesquisas com tendência positivista partem de uma abordagem das ciências naturais, estas doutrinas enfatizam uma realidade externa que pode ser estudada, observada, de maneira objetiva, que visam analisar a relação de fenômenos e suas causas e efeitos (HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006).

Um dos preceitos positivistas está relacionado ao seu vigor metodológico e o distanciamento, não interferência, do pesquisador ao objeto de pesquisa, esta linhagem de pensamento é preconizada pelo pressuposto que existem leis que ditam os fenômenos. Estudos com características positivistas rejeitam interpretações subjetivas dos fatos, para a efetivação do estudo, critérios ditados pela ciência, instrumentos de mensuração rebuscados, legitimam o modo em que o conhecimento deve ser gerado (TANAKA; MELO; MERCADO, 2004, LANDIM; LOURINHO; LIRA; SANTOS, 2006).

Com uma base estatística/matemática para serem validados, estudos com linhagem positivista necessitam uma abordagem quantitativa para chegarem a resultados universalmente verdadeiros e aceitos (HAYATI et al., 2006). Pesquisas quantitativas são aquelas que objetivam aferir relações entre variáveis, sejam essas por associações e/ou por causa e efeito, essa pesquisa também pode ser realizada quando o pesquisador visa avaliar o resultado de um projeto. Essa metodologia é geralmente escolhida por pesquisas que buscam resultados numéricos (ROESH, 1999).

A vertente quantitativa analisa os números, e tenta traduzir seus resultados numéricos em informações para serem analisadas e categorizadas para que assim as

hipóteses e perguntas de pesquisa possam ser respondidas (SOUZA; DRIESSNACK; MENDES, 2007).

Por seguirem um rigor na padronização de técnicas para a coleta de dados, estudos com linhagem positivista quantitativos podem ser descritivos. Estudos descritivos são aqueles que observam, registram e analisam fatos ou fenômenos sem causar interferências sobre os mesmos. Este tipo de pesquisa visa descobrir com precisão a frequência, as características e propriedades em que uma variável ocorre e sua relação com outras situações (CERVO et al., 2007, GIL, 2009). Uma das características da pesquisa descritiva, é que a mesma se baseia na análise de questionários aplicados, sem nenhuma intervenção do pesquisador (ANDRADE, 2009).

A pesquisa descritiva pode possuir duas características em relação à coleta de dados, o estudo transversal e o estudo longitudinal. A primeira forma de estudo refere-se à coleta de dados em um determinado período, isto é, a amostragem dos entrevistados ocorre somente uma vez (MALHOTRA, 2012). Este estudo adotou o critério transversal de coleta de dados, para tanto foi aplicado questionário em uma única vez. As hipóteses do presente estudo serão evidenciadas na próxima seção.

### 3.2 HIPÓTESES

Na tentativa de explicar determinado fenômeno, hipóteses são formuladas, para que o estudo, de maneira matemática, possa testar e aproveitar e rejeitar essas hipóteses. A presente dissertação terá uma abordagem dedutiva, visto que objetivará confirmar as hipóteses formuladas em relação à teoria (GIL, 2009). O presente tópico visa explicar as hipóteses, base para a dissertação. Para o estudo, formularam-se 5 hipóteses gerais, com base na literatura, e 16 sub-hipóteses formuladas a partir dessas para sua validação. Na sequência, descreve-se os argumentos hipotéticos, objetivando determinar as hipóteses que compõem a pesquisa.

### 3.2.1 Hipótese 1 – Aprendizagem Organizacional e Competitividade Empresarial

Graças à globalização, e ao acesso à informação, tecnologias e matérias primas, os ativos tangíveis tornaram-se *commodities*, isto é, qualquer empreendedor pode ter acesso a esses recursos, e estes então não são mais os fatores-chaves para inovação e diferenciação (GARVIN, 1993, SANTIAGO JR., 2004, PEREZ; FAMÁ, 2006, SILVA; FONSECA 2007).

Segundo Bontis et al. (2002) e Stefano et al. (2014), nas condições acima descritas, o fator-chave para a geração de riqueza está no estoque de conhecimento das organizações, a aprendizagem organizacional e no seu capital intelectual. Onde o estudo da aprendizagem organizacional, bem como a busca por novos conhecimentos, é o que torna a empresa mais competitiva perante seus concorrentes (GARVIN, 1993).

Neste mesmo sentido, Quinn (1997) salienta que uma gestão de conhecimento adequada, permite ao empreendimento uma vantagem competitiva singular e de difícil imitação, visto que, o conhecimento da organização é algo que somente a mesma possui, e que ela demorou muitos anos para sua formação e aperfeiçoamento.

Com base nestes fatores, a aprendizagem organizacional é vista como algo para que a organização possa e deva se basear para a tomada de decisões, já que é por meio desta que os empreendimentos constroem, complementam e organizam seus conhecimentos e rotinas administrativas, para que assim haja uma maior eficácia empresarial (DOGDSON, 1993, GARVIN, 1993).

A aprendizagem organizacional acarreta em mudanças na organização e no comportamento dos colaboradores, proporciona uma melhoria no desempenho das atividades e dos empregados, também corrobora com aumento da produtividade e da inovação, por consequência destes fatores a competitividade empresarial também aumentará (PFEFFER, 2005, ANTONELLO, 2005, SOUZA; SOUZA 2011).

Com base nas argumentações acima destacadas, a primeira hipótese para este estudo foi formulada:

**Hipótese 1:** A aprendizagem organizacional influencia positivamente a competitividade empresarial.

Para melhor ajustamento do modelo, a Hipótese Geral 1 será segregada conforme os preceitos de Steil (2002), as argumentações para as mesmas estão dispostas a seguir.

As competências individuais, fator primário para aprendizagem organizacional, obtidas por meio de experiências e capacitações geram ideias ao indivíduo, estas novas ideias aplicadas aos processos empresariais geram melhorias, o que de maneira geral corrobora para a melhor efetividade empresarial, o que aumenta a competitividade empresarial (CROSSAN *et al.*, 1999).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a cultura organizacional, outro elemento para aprendizagem organizacional, é inseparável dos elementos que refletem a capacidade de competitividade de uma empresa no mercado.

A cultura organizacional está ligada diretamente à competitividade empresarial, pois é possível estabelecer uma relação direta entre cultura organizacional e o desempenho da organização, o qual pode ser definido como a capacidade de competir no mercado. Empresas com um bom clima e cultura organizacionais, criam vantagem competitiva por meio de cinco elementos principais: o custo, a qualidade, a velocidade, a inovação e a flexibilidade. Estes fatores proporcionam a fundação para a competitividade empresarial. As empresas que possuem valores culturais estabelecidos se diferenciam de empresas menos competitivas por meio deste elemento. Os fatores de vantagem competitiva que propulsionam a competitividade empresarial podem ser evidenciados na rotina das empresas e no ambiente organizacional das empresas mais competitivas (MAXIMIANO, 2000; ÁVILA; YONEMOTO, 2010).

Desta forma, a capacidade de competitividade empresarial é reflexo dos processos de cultura e clima organizacionais. Esses, por sua vez, influenciam os componentes que geram vantagem competitiva e dão suporte à competitividade empresarial. Ademais, os fatores de cultura organizacional, os quais facilitam a aprendizagem organizacional, como a colaboração e cooperação dos funcionários, compartilhamento de visões e metas, o foco interno, o sistema de comunicação e o tipo de gestão que estimule o compartilhamento de conhecimento, são fatores da cultura organizacional determinantes para o processo de competitividade empresarial devido ao fato destes fatores influenciarem os componentes geradores de vantagem competitiva (STEIL, 2002; BONTIS *et al.*, 2002; ÁVILA; YONEMOTO, 2010).

A capacitação, assim como a cultura organizacional, também influencia de maneira positiva a capacidade da empresa em competir no mercado. Empreendimentos que investem em capacitação obtêm um aumento em sua competitividade empresarial a

longo prazo (BLUNDELL *et al.* 1999). A capacitação é subsidiada pela empresa de maneira total ou parcial, pois sabe-se que esta acarreta no aumento de conhecimento e que resulta no aumento não só da produtividade, mas também na competitividade empresarial.

Um dos fatores que contribuem para a mortalidade empresarial é a falta de uma boa gestão do contexto organizacional em relação à condução das mudanças e ao clima favorável para o compartilhamento do conhecimento.

Ambiente empresariais que são resistentes às mudanças e que não tenham um clima favorável ao compartilhamento do conhecimento tendem a fechar suas portas brevemente (BIRLEY; NIKTARI, 1996; CLEVERLY, 2002;). Desta forma, para que a mortalidade empresarial não ocorra Terence e Escrivão (2001), salientam que a gestão do contexto organizacional deve ser flexível em relação às mudanças.

Em destaque na literatura, está a institucionalização de novos conhecimentos, sem os processos viabilizados por este elemento não seria possível a AO. Assim, para que o conhecimento obtido por capacitação renda em vantagem competitiva para a empresa, a institucionalização deste conhecimento deve ser de forma adequada (CROSSAN, 1999). A institucionalização do novo conhecimento, o que resulta em novos processos, gera um aumento na produtividade organizacional o que, conseqüentemente, contribui para sua competitividade (STEIL, 2002).

Ressalta-se também que a institucionalização dos novos conhecimentos contidos nas competências individuais, quando incorporadas no empreendimento geram vantagem competitiva (CROSSAN *et al.*, 1999). Não obstante, a institucionalização de novas formas de se executar novos processos empresariais, quando estão alinhados com os objetivos do empreendimento geram aumento da produtividade organizacional, o que colabora com sua competitividade (NONAKA; TAKEUSHI, 1997; DETERT *et al.*, 2000; STEIL, 2002)

Para Crossan *et al.* (1999), a institucionalização de novos conhecimentos garante a efetividade dos processos na organização. Já Steil (2002), salienta que a institucionalização de conhecimentos oriundos de capacitações faz com que o estoque de conhecimento no empreendimento seja expandido, o que cria vantagem competitiva para a mesma.

Com base no relato dos autores dos elementos que compõem a aprendizagem organizacional e suas contribuições para a aprendizagem organizacional, as hipóteses segregadas são:

**H1a:** As competências individuais influenciam positivamente a competitividade empresarial.

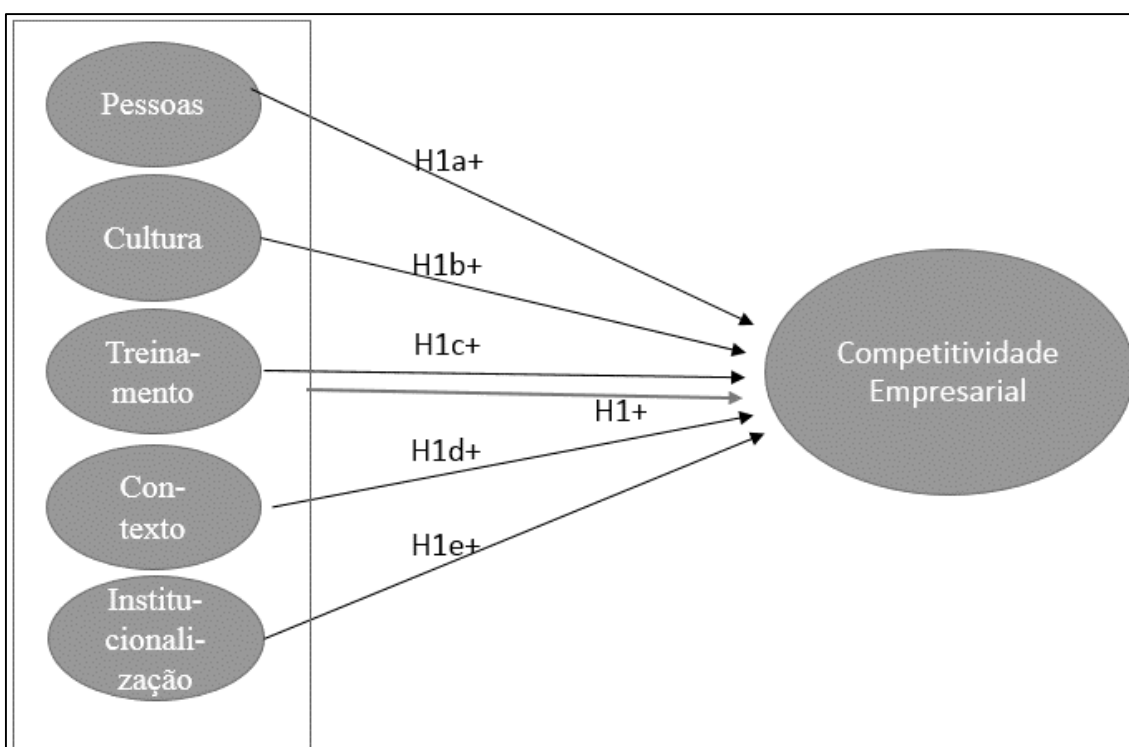
**H1b:** A cultura organizacional influencia positivamente a competitividade empresarial.

**H1c:** Os treinamentos influenciam positivamente a competitividade empresarial.

**H1d:** O contexto organizacional influencia positivamente a competitividade empresarial.

**H1e:** A institucionalização do novo conhecimento influencia positivamente a competitividade empresarial.

A seguir, a Figura 5, apresenta a Hipótese 1.



**Figura 5: Hipótese 1**

Fonte: A Autora (2016).

A Figura 5 represe a Hipótese 1 geral, segregada em Hipóteses a, b, c, d, e pelas variáveis da aprendizagem organizacional em relação a competitividade empresarial.

### 3.2.2 Hipótese 2 – Aprendizagem Organizacional e Mortalidade Empresarial

Cerca de 77% dos fatores que contribuem para a mortalidade empresarial, refere-se à falta de conhecimento gestão empresarial, em apenas 23% dos casos, a mortalidade



está relacionada a fatores independentes do empresário, ou seja, estão relacionados a fatores externos da organização (SEBRAE, 2013).

No Brasil, o índice de mortalidade empresarial pode variar de 50 a 80% nos primeiros anos, isto depende da região onde o empreendimento está inserido, esses altos índices estão relacionados à falta de procura por parte dos empresários em conhecimento e assessorias especializadas (DUTRA, 2002).

A aprendizagem organizacional interfere no ciclo de vida do empreendimento, visto que a AO interage com a competitividade empresarial de maneira a agregar valor à empresa e a reduzir as probabilidades de mortalidade empresarial (HWANG; PARK, 2007).

Para Maculan (2003), a aprendizagem organizacional está diretamente ligada à longevidade empresarial, visto que, a mesma contribui para a melhoria do processo de tomada de decisão nos empreendimentos, e também na melhor definição de estratégias.

Os altos índices de mortalidade empresarial no Brasil podem dizer, de maneira intrínseca, que os gestores brasileiros ainda não sabem administrar os processos organizacionais de maneira eficaz, o que salienta a fragilidade da aprendizagem organizacional destes empreendimentos (RUAS 2005, SILVA; JESUS, 2010).

Com base na percepção dos autores acima referidos em relação à mortalidade empresarial, criou-se a Hipótese Geral 2 para o presente trabalho.

**Hipótese Geral 2:** A aprendizagem organizacional influencia negativamente a mortalidade empresarial.

O estudo aborda na Hipótese Geral 2, a relação negativa destes mesmos elementos de aprendizagem organizacional com a mortalidade empresarial, com as mesmas variáveis descritas na H1, sendo estas: pessoas, cultura organizacional, treinamento, contexto empresarial e institucionalização dos novos conhecimentos. Cada elemento que compõem a aprendizagem organizacional é levado em consideração pelos autores da área, devido à capacidade de cada um desses, no ambiente empresarial, de interagir independentemente com a competitividade e mortalidade empresariais.

A literatura especializada descreve sobre a relação da aprendizagem organizacional com a competitividade e mortalidade empresarial, de forma a não somente abordar o processo de aprendizagem como um todo, mas também, a influência, seja ela de maneira negativa ou positiva a organização.

Desta maneira, o presente estudo discute individualmente a relação negativa de cada um dos cinco elementos da AO com a mortalidade empresarial.

A cultura organizacional, um dos elementos que compõe a aprendizagem organizacional, atua como fundação no ambiente empresarial para que o fluxo de conhecimento se estabeleça. Por meio dos fatores que compõem esta variável, como a motivação para o compartilhamento de conhecimento, o compartilhamento de visões e metas, a colaboração e cooperação dos funcionários e os demais fatores de cultura organizacional, os quais se enquadram em uma rede já bem calcada no sistema de comunicação da empresa, promovem a diminuição dos índices de mortalidade empresarial (ERCOLIN, 2013, COLMENERO, 2013).

O mesmo pode ser observado em relação ao treinamento que influencia de maneira negativa a mortalidade empresarial. Contudo, a alta mortalidade no Brasil pode ser justificada pelos empreendedores brasileiros, em um âmbito mundial, serem os que menos investem em educação e treinamento (GEM, 2005).

Birley e Niktari (1996) salientam que os fatores que contribuem para a mortalidade empresarial é a falta de conhecimento, a falta de experiência dos colaboradores no ramo de atuação do empreendimento, e um clima não favorável para transferência de conhecimento entre a equipe.

Segundo Davis (1939), um dos fatores relacionados à mortalidade empresarial, refere-se à má condução por parte dos gestores organizacionais em relação às mudanças necessárias no empreendimento para atender as demandas do mercado. Além disso, é embasado por diversos autores como Bikerly e Niktari (1996), Terence e Escrivão (2001) e Cleberly (2002), que gestores que não auxiliam nos processos de mudanças contribuem para a mortalidade empresarial.

Outro elemento de AO, a capacitação, demonstra-se necessária para o desenvolvimento de competências individuais, que quando disseminadas pela organização podem contribuir para o avanço de empreendimento, o que reduz as suas chances de mortalidade empresarial (BARROW, 1993, BIRLEY; NIKTARI, 1996; CLEVERLY, 2002, DORNELAS, 2005, FILARDI, 2006, ERCOLIN, 2013).

Segundo Choshiran (1981), em sua revisão da literatura, salienta que o motivo de mortalidade mais citado pelos autores por ele pesquisados refere-se à falta de competências individuais, outro elemento base da aprendizagem organizacional.

A institucionalização de novos conhecimentos obtidos por meio de capacitação melhora a ineficácia de processos organizacionais, e também é compreendido como um

dos fatores que contribuem para a redução dos índices de mortalidade empresarial (MAGER, 2002; STEIL 2002). Em contrapartida, a falta de institucionalização de conhecimento obtido pelas experiências e capacitação individuais, pode contribuir para a mortalidade empresarial (DOLABELA, 1999).

Com base na descrição teórica de cada elemento que compõem a aprendizagem organizacional e sua influência na mortalidade empresarial, a hipótese H2 geral foi segregada em:

**H2a:** As competências individuais influenciam negativamente a mortalidade empresarial.

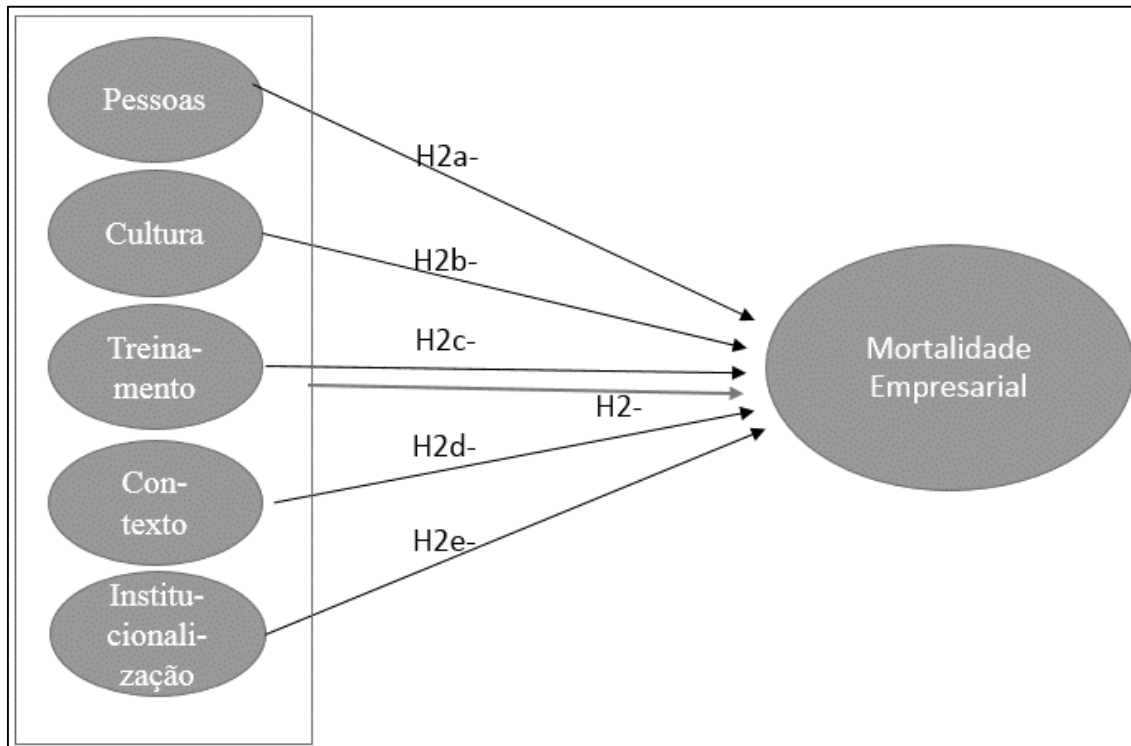
**H2b:** A cultura organizacional influencia negativamente a mortalidade empresarial.

**H2c:** Os treinamentos influenciam negativamente a mortalidade empresarial.

**H2d:** O contexto organizacional influencia negativamente a mortalidade empresarial.

**H2e:** A institucionalização do novo conhecimento influencia negativamente a mortalidade empresarial.

A seguir, a Figura da Hipótese 2 será exposta.



**Figura 6: Hipótese 2**

Fonte: A Autora (2016)

A Figura 6 representa a Hipótese geral 2 segregada de acordo com os preceitos da aprendizagem organizacional de Steil (2002) relacionadas de maneira negativa a mortalidade empresarial.

### 3.2.3 Hipótese 3 – Capital Intelectual e a Competitividade Empresarial

Luthy (1998), Bontis et al. (2002) e Stefano et al. (2014), salientam que devido ao novo cenário competitivo em que as organizações se encontram, o fator chave para a geração de riquezas para a organização baseia-se no capital intelectual da mesma, visto que, o mesmo permite sua inovação e diferenciação dos demais.

O conhecimento, a compreensão do mercado, a criatividade, o *know-how*, a capacidade de inovar, o conhecimento em tecnologia, a inteligência organizacional, a marca, imagem, posição comercial e outros fatores intangíveis, promovem a vantagem competitiva das organizações, uma vez que estes fatores agregam valor aos seus produtos e serviços (MARION, 2001, SANTIAGO Jr., 2004, TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Stewart (1998), o capital intelectual pode ser dividido em três grandes áreas, e cada uma destas são responsáveis também por aumentar o potencial competitivo da organização, estas são:

a) Capital Humano: onde todo o conhecimento, habilidades e talentos da organização fazem com que um produto diferenciado possa ser produzido;

b) Capital Relacional: setor responsável pela imagem da empresa, isto impacta no reconhecimento de valor do cliente perante ao empreendimento;

c) Capital Estrutural: composto por tudo que estrutura o desenvolvimento do produto ou serviço ofertado, aonde a gestão dos recursos e a metodologia em que os projetos internos são executados impactam nos resultados empresariais.

Segundo Vieira e Petri (2014), uma boa gestão do capital intelectual pode tornar toda organização mais eficiente e eficaz. Desta forma, o CI não deve ser tratado apenas como um banco de dados do empreendimento, mas sim, como as propriedades capazes de contribuir para a competitividade e a longevidade empresarial (SENGE, 1990, LUTHY, 1998, STEWART, 1998).

Com esses argumentos, a hipótese base relacionada ao capital intelectual foi elaborada:

**Hipótese Geral 3:** O capital intelectual influencia positivamente a competitividade empresarial.

A literatura especializada traz inúmeros autores como Sveiby (1997), Bontis (1997), Edvinsson e Malone (1998), que discorrem sobre a fundamentação teórica do capital intelectual e também sua relação com diversos fatores internos e externos as organizações. O presente estudo trata a interação entre o capital intelectual, a competitividade e mortalidade empresarial, abordando esta temática sob o embasamento de Bontis (1997).

O capital intelectual pode ser dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional (BONTIS, 1997). Será abordado em uma breve discussão a relação de cada elemento do capital intelectual, por meio de um escopo que considera as influências negativas ou positivas de cada um destes elementos sobre a competitividade empresarial e a mortalidade empresarial, a fim de integrar as Hipóteses Gerais 3 e 4.

Pode-se citar diversos autores como Edvinsson e Malone (1999), Argote (1999), Cordeiro (2011) e Rummler; Brache, (2012), parte dos autores da literatura especializada que descrevem a existência de uma relação direta entre os elementos do capital intelectual e a competitividade empresarial, em que estes elementos influenciam de maneira positiva esta variável. A interação positiva entre os elementos do capital intelectual e a competitividade empresarial são discutidos a seguir para fundamentar a Hipótese Geral 3.

O capital humano, um dos elementos que compõe o capital intelectual, agrega valor ao empreendimento por meio da melhoria de desempenho do mesmo, e por isto, torna-o mais competitivo em relação aos que não possuem um sistema de gestão adequado para o capital humano (ARGOTE, 1999).

Para Edvinsson e Malone (1999), os recursos humanos são importantes para a geração de vantagem competitiva. Enquanto que, em relação ao conhecimento dos colaboradores, sua capacidade de solução de problemas, a experiência, a capacidade de negociação, suas competências, habilidades, atitudes, sua motivação e a criatividade fazem parte do capital humano, e tais fatores corroboram para o aumento da competitividade empresarial (FULLER; FARRINGTONS, 2001, CORDEIRO, 2011, RUMMLER; BRACHE, 2012).

Considera-se uma relação positiva entre o capital estrutural e a capacidade de competitividade das empresas. Esta é denotada por Bontis (1998) e Bontis et al. (2000),

em que o capital estrutural é o fator chave para a competitividade organizacional, visto que o mesmo que dá suporte aos processos executados pelos colaboradores.

Quando há investimento em capital estrutural o empreendimento aumenta suas vantagens competitivas, dado que este elemento de capital intelectual fornece o suporte adequado ao capital humano e ao Capital Relacional (KNIGHT, 1999).

Assim como o capital humano, as tecnologias contidas no capital estrutural geram vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (CORDEIRO 2011). Outros autores também reforçam essa ideia, pois os ativos relacionados aos direitos de propriedade intelectual, sendo estes patentes e direitos autorais, atuam como vantagens competitivas ao empreendimento, estabelecendo uma relação positiva com a competitividade empresarial (EDVINSSON; MALONE, 1999, FULLER; FARRINGTON, 2001, CORDEIRO, 2011).

No que tange ao capital relacional, o qual é formado por relacionamento com os clientes e fornecedores, lealdade do cliente, *networking* governamental e industrial e, as parcerias, esse, por sua vez, exerce propulsão para competitividade empresarial (BROOKING, 1997, ABDULLAH; SOFIAN, 2012)

Para Cordeiro (2011), a carteira de clientes, marca, imagem, entre outros itens que compõem o Capital Relacional, proporcionam vantagem competitiva ao empreendimento, não obstante, as vantagens competitivas obtidas pelo capital relacional auxiliam na satisfação dos *stakeholders*. Para Stewart (1998), os clientes, em especial, são importantes porque fornecem *feedbacks* para o empreendimento, e conhecimentos para melhoria, o que gera vantagem competitiva.

Já as informações contidas no capital relacional, como marca, logo, direitos autorais e contratos com clientes e fornecedores, podem servir como fonte de informações para tomada de decisão e melhorias nos processos organizacionais, e isso corrobora com o aumento de suas vantagens competitivas (KAYO, 2002, CORDEIRO, 2011, RUMMLER; BRACHE, 2012).

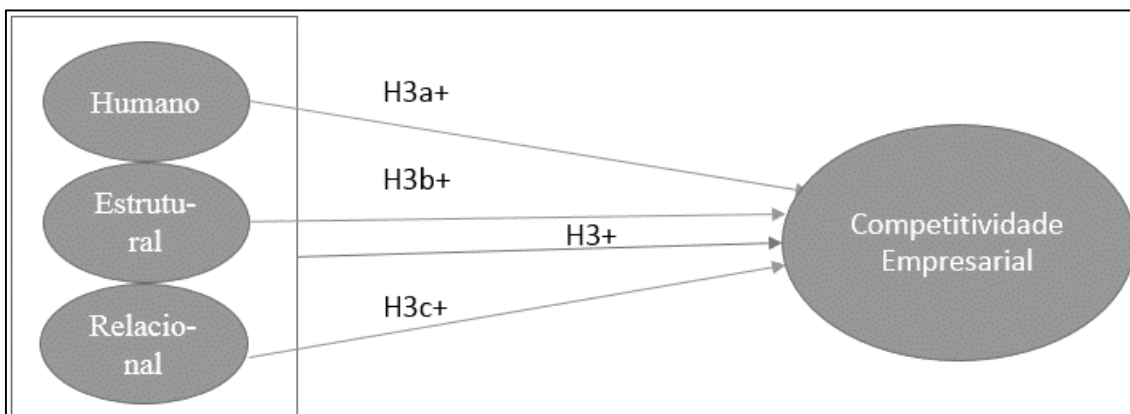
Com base no relato dos autores acima referidos, as hipóteses segregadas para o presente estudo são:

**H3a:** o capital humano influencia positivamente a competitividade empresarial.

**H3b:** o capital estrutural influencia positivamente a competitividade empresarial.

**H3c:** o capital relacional influencia positivamente a competitividade empresarial.

A Figura 7, apresenta a representação das Hipótese 3.



**Figura 7: Hipótese 3**

Fonte: A Autora (2016).

A Figura 7, apresenta a Hipótese geral 3, segregada conforme os preceitos de Bontis (1997) em capital humano, estrutural e relacional, e estas relacionadas de maneira positiva com a competitividade empresarial.

#### 3.2.4 Hipótese 4 – Capital Intelectual e a Mortalidade Empresarial

O conhecimento na era da informação, é o elemento principal para o desenvolvimento das organizações, está presente em todos os níveis de atividades das empresas, sendo que quando utilizado como instrumento de gestão de maneira eficaz e eficiente, é capaz de gerar vantagem competitiva. Conseqüentemente, firma-se no empreendimento uma melhor estrutura interna e externa, para que, esta, possa permanecer por mais tempo no mercado (CRAWFORD, 1994, PAIVA, 1999, SVEIBY, 2000).

O capital intelectual utilizado para encorajar os benefícios da organização, como a criatividade, criação de valores, inovação, diferencial competitivo, afeta diretamente de forma positiva o sucesso da empresa e diminui a probabilidade de mortalidade empresarial (BROOKING, 1997, PERK, 2005, MARR, 2008).

De acordo com Rigby (2000), empresas bem sucedidas, as quais apresentam baixa probabilidade de mortalidade, não representam um conjunto de produtos, mas sim, uma rede de conhecimento de diversas áreas que empregadas de maneira adequada na organização, viabilizam sua permanência no mercado. Cordeiro (2011) confirma esta sentença, ao referir-se ao capital intelectual como o fator chave para o sucesso e a longevidade empresarial.

Para Canavarro (2003), a causa da diferença do potencial de geração de vantagem competitiva entre as pequenas e grandes empresas, faz com que o capital intelectual seja o principal diferencial competitivo de uma organização e, sirva como suporte para que as empresas não fracassem e contribua para os índices de mortalidade.

Isto ocorre devido ao capital intelectual ser convertido em vantagem competitiva, visto que o mesmo agrega valor aos produtos e a organização (EDVINSON; MALONE, 1999).

Itami e Roehl (1987) escreve que o segredo para que não ocorra a mortalidade empresarial está nos investimentos empresariais em seu capital humano, estrutural e de relacionamento. Desta forma, conclui-se que o sucesso empresarial motivado pelo capital intelectual e os elementos que o compõem, impossibilita a mortalidade empresarial de ocorrer (EDVINSON; MALONE, 1999). Com base nos apontamentos dos autores supracitados, formula-se a hipótese geral 4.

**Hipótese Geral 4:** O capital intelectual influencia negativamente a mortalidade empresarial.

O capital intelectual como já retratado no presente estudo, é composto pelos seus três elementos, sendo estes o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, os quais assim como descrito na literatura especializada em relação à competitividade empresarial, também interagem com a mortalidade empresarial, porém, de maneira a causar um impacto negativo nos índices desta variável. Como fundamentação teórica da Hipótese Geral 4, será apresentado a seguir os argumentos de alguns autores da área que expõem a relação negativa entre cada elemento que compõe o capital intelectual e a mortalidade empresarial.

O capital humano como sendo a fonte de conhecimento, informação e principal ativo intangível na organização, apresenta influência crescente na permanência de empresas no mercado, posto que os funcionários são determinantes no processo de integração do conhecimento e inovação, desta forma gerando competitividade empresarial e reduzindo o risco de mortalidade empresarial (UMBELINO, 2013).

A escolha cuidadosa do capital humano aumenta as chances de sobrevivência da organização. Estas competências humanas contidas na organização influenciam o sucesso ou insucesso empresarial (SVEIBY, 2000, FERREIRA; SANTOS, 2008).



Em contrapartida, quanto maior for a ineficiência do capital humano, maior será a vulnerabilidade da empresa no mercado. Desta forma, a deficiência no capital humano apresenta-se como um dos principais fatores responsáveis pela mortalidade empresarial (DAVIS, 1939, ARGOTE, 1999).

Para Cordeiro (2011), o sucesso empresarial está contido no capital estrutural. Semelhantemente, Umbelino (2013) demonstra em seus estudos que o capital estrutural influencia na sobrevivência de novas empresas, visto que este elemento permite o empreendedor racionalizar o seu dia-a-dia. Ainda, sem os componentes facilitadores do capital estrutural, os processos administrativos são prejudicados o que resulta no aumento das chances de mortalidade.

Argumentos semelhantes aos outros autores são colocados por Kaplan e Norton (1997), onde afirmam que a chave de sucesso para a longevidade do empreendimento é o Capital Relacional, especialmente as relações da empresa com o cliente.

Esse fenômeno é possível ser observado na satisfação dos *stakeholders* que se mostra como um fator de sucesso para os empreendimentos (CORDEIRO, 2011).

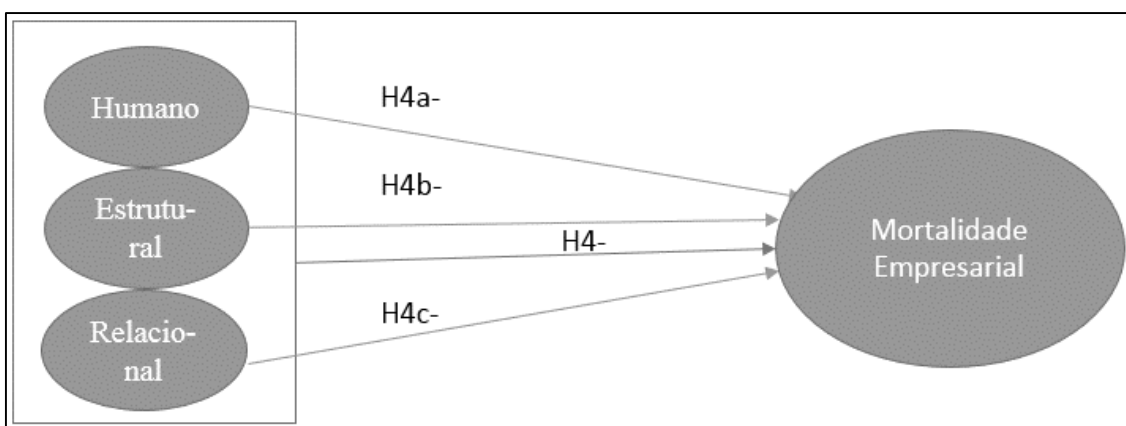
Não menos importante, o planejamento adequado dos relacionamentos empresariais com seus parceiros comerciais e com seus clientes faz com que as chances de mortalidade empresarial se reduzam (FERREIRA; SANTOS, 2008). Com base nestes argumentos, segrega-se a hipótese geral 4 em:

**H4a:** O capital humano influencia negativamente a mortalidade empresarial.

**H4b:** O capital estrutural influencia negativamente a mortalidade empresarial.

**H4c:** O capital relacional influencia negativamente a mortalidade empresarial.

A Figura 8, representa a Hipótese 4 investigada.



**Figura 8: Hipótese 4**

Fonte: A Autora (2016)

A Figura 8 apresenta a Hipótese geral 4 segregada em a, b, c em uma relação negativa com a mortalidade empresarial.

### 3.2.5 Hipótese 5 – Competitividade Empresarial e a Mortalidade Empresarial

A competitividade é compreendida pela capacidade, determinada por fatores internos e externos à empresa, de elaborar e implementar estratégias que promovam a continuidade e expansão da empresa no mercado (QUINTELLA; LOILA, 1998).

No Brasil, desde a década de 1990, o empreendedorismo se intensificou e com isso, a taxa de mortalidade empresarial também. Os novos empreendedores, sabendo da importância da competitividade empresarial no desenvolvimento regional e local, estimulam a formulação de estratégias de competição, assim, estabelecendo um ambiente econômico propício para a sobrevivência de empresas e reduzindo os riscos de mortalidade (BRUNO; ESTRIN, 2008)

A mortalidade empresarial, para Nascimento et al (2013), pode ser causada por diversos fatores em uma organização, inclusive pela baixa capacidade de competitividade. Baqueiro et al. (2008) ressalta que a competitividade empresarial, deve ser promovida pela gestão de práticas estratégicas que permitam a empresa a aproveitar oportunidades e, desta forma, reduzir os riscos de mortalidade empresarial.

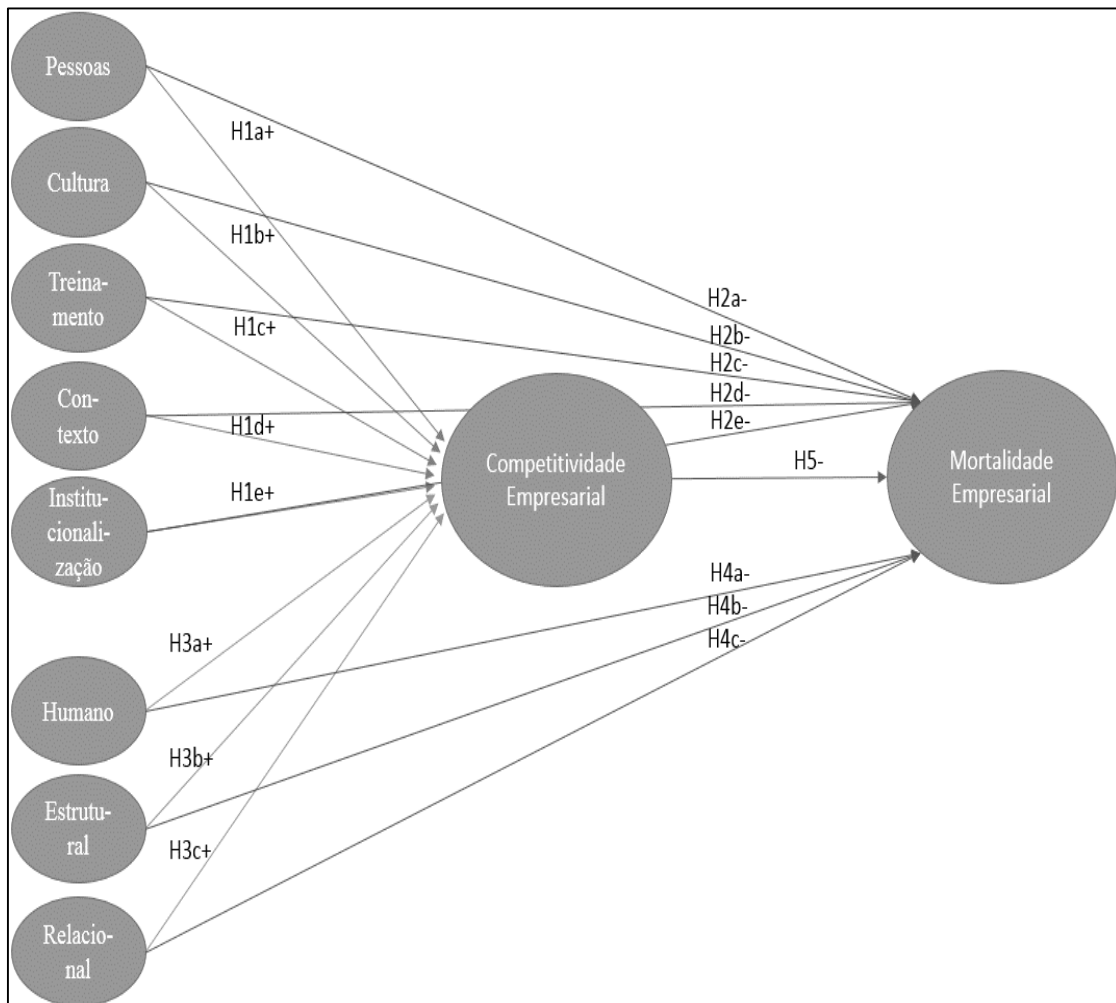
Contudo, a redução da adoção de práticas que conferem vantagem competitiva às empresas, geram, conseqüentemente, a redução da capacidade de competitividade nas organizações. Desta forma, empresas que não possuem força competitiva para se manterem no mercado, convertem-se em um processo de mortalidade empresarial (SANTINI *et al*, 2015)

Também para Dornelas (2008), o fator de maior influência sobre a mortalidade empresarial em empresas de pequeno porte é a dificuldade de acesso ao crédito e a menor capacidade de competitividade.

Com base na percepção dos autores acima referidos em relação à mortalidade empresarial, criou-se a Hipótese Geral 5 para o presente trabalho.

**Hipótese Geral 5:** A competitividade empresarial influencia negativamente a mortalidade empresarial.

A Figura 9, a seguir, representa o sistema relacional completo a ser testado conforme as hipóteses formuladas.



**Figura 9: Hipóteses da Pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 CONSTRUCTO

Entende-se por constructo o detalhamento de como a pesquisa será realizada, esta descrição metodológica visará, a partir de uma perspectiva teórica, analisar como ocorre um determinado fenômeno na realidade. O constructo delimita as variáveis teóricas que serão observadas e ou mensuradas no estudo (MARTINS; PELISSARO, 2005).

Este tópico visa apresentar ao leitor os posicionamentos teóricos utilizados para a elaboração dos constructos da presente pesquisa. O Quadro 13 refere-se ao constructo adotado para o primeiro objetivo específico.

Objetivo Específico	Variável	Sub variáveis	Operacionalização das Variáveis	Questão	Medidas	Autor
a) Identificar as dimensões da aprendizagem organizacional na percepção dos participantes do PBNP.	Aprendizagem Organizacional	Diagnóstico da Cultura Organizacional	Cultura de Planejamento	1	Escala de Likert 1 a 5 (Sendo 1 para Discordo totalmente com a afirmação, e 5 Concordo totalmente com a afirmação)	Adaptado de Steil (2002)
			Cultura de Compartilhamento do Conhecimento	2		
			Cultura de Melhoramento Contínuo	3		
			Cultura de Trabalho em Equipe	4		
			Cultura de Padronização dos Processos/Produtos/Atendimento	5		
			Cultura de Compartilhamento da Política, Visão, Missão e Valores Empresariais	6		
		Análise das Necessidades de Treinamento	Reflexão de Problemáticas do Cotidiano	7		
			Crítérios de Avaliação de Treinamento - Avaliação do mesmo	16		
			Reflexão sobre Treinamentos para Solucionar Problemas	8		
		Análise do Contexto Organizacional	Organização Realiza Reuniões com o Intuito de Promover Melhorias	9		
			Gestor Flexível a Receber Sugestões	10, 13		
			Gestor Flexível a Mudanças	11		
			Gestor Flexível a Mudanças na Organização Devido a Mudanças no Mercado	12		
			Gestor Incentiva a Criatividade	14		
		Análise das Pessoas	Comprometimento da Equipe	15		
		Institucionalização do Novo Conhecimento	Nível Individual - Treinamento e Melhorias	19		
			Nível Grupal - Compartilhamento do Novo Conhecimento	20		
			Nível Grupal - Aceitação do Novo Conhecimento Obtido	21, 22		

			no Treinamento pelos Colegas			
			Nível Organizacional - Implementação do Novo Conhecimento Obtido no Treinamento na Organização	17, 18		

**Quadro 12: Constructo do Objetivo Específico A**

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 13 apresenta o constructo para o objetivo específico “A” do presente estudo, esse objetivo visou identificar as dimensões da aprendizagem organizacional nos participantes do Programa Bom Negócio Paraná em Cascavel, para isto, cinco macros categorias, com base na revisão da literatura, foram estabelecidas: cultura organizacional, análise das necessidades de treinamento, contexto organizacional, análise das pessoas e institucionalização do novo conhecimento.

Na presente pesquisa, para a mensuração das cinco variáveis em aprendizagem organizacional serão adotados os indicadores de Steil (2002), já discutidos no referencial teórico do presente estudo.

O Modelo de aprendizagem organizacional de Steil (2002), baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação, é composto por sete etapas, porém, nesta pesquisa, somente serão abordadas as etapas 1, 2, 3, 4 e 7, onde serão analisados o diagnóstico da cultura empresarial, a necessidade de treinamento, a análise do contexto organizacional para geração da aprendizagem, as contribuições das pessoas para a aprendizagem organizacional, e a institucionalização do conhecimento obtido por meio do Programa Bom Negócio Paraná no núcleo de Cascavel.

Nem todas as etapas do Modelo Steil (2002) para mensuração da aprendizagem organizacional foram utilizadas, visto que, a presente pesquisa se focou nas temáticas abordadas pelo PBNP em sala de aula, a mesma busca saber somente os impactos do conteúdo programático ofertado, neste momento, na AO dos empreendimentos dos participantes do PBNP do núcleo de Cascavel.

Os indicadores de Steil (2002) são de maneira geral utilizados em uma perspectiva qualitativa, para estudo de casos, porém, para o presente trabalho tais indicadores foram adaptados a metodologia de Gold, Malhotra e Segars (2001), onde as questões foram evidenciadas por questionários, com perguntas fechadas, e das respostas com escala de *likert*, que corresponde de 1 a 5, sendo 1 para discordo completamente da afirmativa, e 5 para concordo completamente com a afirmativa do questionário.

O segundo constructo, representado pelo Quadro 14 foi produzido com o intuito de delimitar os procedimentos métricos para o objetivo específico b do presente estudo.

Objetivo Específico	Variável	Sub variáveis	Operacionalização das Variáveis	Questão	Medidas	Autor
b) Averiguar a formação do capital intelectual nos empreendimentos objeto de estudo	Capital Intelectual	Capital Humano	Capacitação	25	Escala de Likert 1 a 5 (Sendo 1 para Discordo totalmente com a afirmação, e 5 Concordo totalmente com a afirmação)	Adaptado de Bontis (1999)
			Cumprimento dos Cronogramas	23		
			Surgimento de Ideias	24		
			Satisfação dos Colaboradores	26		
			Desempenho dos Colaboradores	27		
			Não Dependência de Um Colaborador Específico	28		
		Capital Estrutural	Custos para Realização do Serviço ou Produto	39, 40		
			Maior Rentabilidade de Lucro por Funcionário	41		
			Tempo nos Processos Organizacionais	42		
			Inovação	43		
			Acesso a Informação	45		
			Clima organizacional	46		
		Capital Relacional	Eficiência Organizacional	44		
			Satisfação dos Clientes	29, 35		
			Tempo de Resolução de Problemas com Clientes	30		
			Aumento na Participação de Mercado	31		
			Compreensão do Público Alvo (Necessidades e Desejos)	34		
			Fornecedor	38		
			Fidelização	32, 36		
			Marca	37		
			Informação Sobre Clientes	33		

**Quadro 13: Constructo do Objetivo Específico B**

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 14 mostra a forma pelo qual o objetivo específico “B” foi investigado. Este objetivo tem por princípio a averiguar a formação do capital intelectual nas micros e pequenas empresas de objeto de estudo, para o atingimento do mesmo, categorias foram delimitadas com base na literatura encontrada, e estas são representadas por: capital humano, capital estrutural e Capital Relacional.

Para a avaliação do capital intelectual das empresas dos discentes do Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Cascavel, serão utilizados os indicadores do modelo de Bontis (1999) descritos no tópico 2.2.4.2 da presente dissertação, porém das 38 questões que compõem o questionário para mensuração do CI, apenas 22 foram utilizadas na presente pesquisa, estas questões foram selecionadas conforme o conteúdo programático ofertado pelo PBNP, e que segundo a literatura podem aumentar o CI dos empreendimentos dos participantes..

Os indicadores do constructo b também serão mensurados via questionário em escalas de *likert* de 1 a 5. Dando continuidade a pesquisa, o Quadro 15 foi preparado com o intuito de operacionalizar o objetivo específico c.

(Continua)

Objetivo Específico	Variável	Sub variáveis	Operacionalização das Variáveis	Questão	Medidas	Autor
c) Identificar a associação da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade empresarial nas empresas participantes do objeto de estudo.	Competitividade Empresarial	Inovação	Capacidade em Inovar Produtos e Serviços	47	Escala de <i>Likert</i> 1 a 5 (Sendo 1 para discordo totalmente com a afirmação, e 5 concordo totalmente com a afirmação)	Adaptado de Gold, Malhotra e Segars (2001)
		Visão e Resposta de Mercado	Capacidade em Identificar Novas Oportunidades no Mercado	48		
			Capacidade de Antecipar-se as Oportunidades de Mercado para Novos Produtos e Serviços	50		
			Capacidade em Comercializar Novos Produtos de Forma Rápida	51		
			Capacidade em Reagir de Forma Rápida as Informações do Mercado	55		
			Capacidade em Responder as Demandas de Mercado	56, 57		

		Capacidade em Adaptar-se rapidamente as mudanças não previstas no Mercado	52	
	Flexibilidade a Mudanças	Capacidade em Adaptar-se Rapidamente Suas Metas e Objetivos Organizacionais em Respostas as Mudanças do Mercado	54	
	Gestão	Processo Produtivo	49	
		Capacidade em Antecipar-se as Surpresas e Crises no Mercado	53	
		Melhorias nos Processos Internos	59	
		Redução de Retrabalho/Erros na Organização	58	
	Mortalidade Empresarial	O que aconteceu com o empreendimento após a capacitação do PBNP	3	Escala de <i>Likert</i> 1 a 7 aonde o empreendedor assinalou o que houve com seu empreendimento após a capacitação do PBNP

(Conclusão)

**Quadro 14: Constructo do Objetivo Específico C**

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 15 visa mostrar o constructo “C” construído para atingir o objetivo específico c da presente pesquisa, a análise da relação entre o capital intelectual e da aprendizagem organizacional na competitividade e na mortalidade empresarial dos discentes do Programa Bom Negócio Paraná – Turmas de Cascavel.

Como já abordado nos constructos anteriores, denominados como “a” e “b”, os mesmos visam mensurar os quesitos de aprendizagem organizacional e do capital intelectual, com base nos pressupostos teóricos evidenciados.

Para o estudo da relação dessas variáveis com a competitividade empresarial, os indicadores de efetividade organizacional utilizados por Gold, Malhotra e Segars (2001), serão utilizados, vistos que, segundo os mesmos autores, tais quesitos quando bem estruturados, acarretam em valorização e aumento da competitividade organizacional, o que contribui para a redução das probabilidades de mortalidade empresarial



O estudo de Gold, Malhotra e Segars (2001), evidenciado no item 2.3.2 da presente dissertação, consiste-se no entendimento de como o conhecimento organizacional, contido na aprendizagem organizacional e no capital intelectual, contribuem para o aumento da competitividade empresarial, aferidas por meio da melhoria do desempenho organizacional em um determinado período de tempo.

Cada uma destas variáveis da aprendizagem organizacional no trabalho de Gold, Malhotra e Segars (2001), são mensuradas por questionários com sete respectivas categorias supracitadas, onde os entrevistados se auto avaliaram via escala de *likert*; no qual o pesquisado se pontuou uma nota de 1 a 5, sendo que um seria uma nota tendente a não apresentar aquelas características descritas no questionário, e sete em apresentar completamente aquelas características; em determinadas situações previstas no instrumento de pesquisa.

Em relação à mortalidade empresarial, uma questão foi elaborada pela presente autora, aonde a mesma visou aferir com uma escala de sete pontos, o que aconteceu com os empreendimentos dos capacitados após a capitação do PBNP e suas contribuições para AO e CI. As respostas poderiam variar entre decidi fechar a minha empresa a percebi que meu empreendimento expandiu após o PBNP. Esta questão corresponde ao quesito 3 do instrumento de pesquisa.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa documental utiliza os recursos de documentos e todas as informações sobre uma determinada organização que podem ser analisados na pesquisa, e que esses também forneçam suporte para o atingimento dos objetivos de estudo. Esta pesquisa é considerada como uma forma complementar de outras fontes de coletas de dados (ROESCH, 1999; GIL, 2009).

A pesquisa *survey*, utilizada em estudos quantitativos, é utilizada geralmente para obtenção de dados ou informações sobre determinada população, para isto, podem ser utilizados questionários ou guias de entrevista. Esta tipologia de pesquisa é recomendada aos pesquisadores que visam descrever de maneira quantitativa uma população, por intermédio de um instrumento pré-definido (FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL; MOSCAROLA, 2000).

Ambos os procedimentos serão adotados na presente pesquisa. Em pesquisa documental, informações pertencentes aos discentes, em relação ao seu perfil, serão analisados por meio de sua ficha de inscrição. Em relação ao questionário, o mesmo foi composto por meio dos constructos a, b e c descritos nos Quadros 13, 14 e 15 conforme modelos de Steil (2002), Bontis (1999) e Gold, Malhotra e Segars (2001), o mesmo está disponibilizado no Apêndice A do presente trabalho.

Para validação do questionário, primeiramente foi feito um pré-teste em novembro de 2015, onde 8 participantes do PBNP se disponibilizaram a respondê-lo. Neste pré-teste ficou evidenciado duas questões que tinham ambiguidade de interpretação e as mesmas foram corrigidas.

Com o instrumento de pesquisa pronto e testado, a população de pesquisa foi identificada, a mesma será exposta na Tabela 5, que na qual evidencia os formandos capacitados pelo PBNP em Cascavel, segundo banco de dados online SIGEOR do programa. A Tabela 5 indica a população da pesquisa.

**Tabela 5: População da Pesquisa**

<b>Município</b>	<b>Total de Capacitados por Município</b>	<b>Turmas Formadas por Município</b>
Cafelândia	176	3
Capitão Leônidas Marques	31	1
Cascavel	326	10
Catanduvas	43	2
Céu Azul	15	1
Guaraniaçu	60	1
Ibema	25	1
Palotina	23	1
Santa Tereza do Oeste	71	1
Toledo	33	2
Três Barras do Paraná	38	1
Ubiratã	15	1
<b>Total</b>	<b>856</b>	<b>25</b>

Fonte: A Autores (2016)

Por não haver diferenças no plano de ensino, material didático, estrutura física, e nenhum outro critério considerável que possa ter vindo com a diversidade do produto ofertado pelo PBNP, a capacitação, população de todos os anos foram somadas para o cálculo de amostragem.

Amostra é um subconjunto pequeno da população, esta amostra é uma projeção de todos os elementos da população e deve ser calcula de maneira estatística com uma

margem de erro tolerável. A amostra é recomendada aos pesquisadores que buscam identificar certas características de uma população (STEVENSON, 1982).

Para a determinação do tamanho da amostra, a fórmula recomendada por Sampieri, Collado e Lucio. (2006) foi utilizada. Sendo ela:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p(1-p) \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p(1-p)} \quad (1)$$

Sendo que as variáveis da fórmula são:

n = tamanho da amostra

z = grau de confiança (1,96)

p = probabilidade de sucesso (0,5)

N = tamanho da população

e = margem de erro tolerável (0,05)

O grau de confiança do presente estudo adotada foi de 1,96, a probabilidade de sucesso estimado empregado no seguinte cálculo será de 0,5, e a margem de erro tolerável será de 0,05, ou seja, apenas 5%.

Portanto, com base nos cálculos de amostragem, de uma população de 856 formados no período de maio de 2012 a julho de 2015, para a presente pesquisa, o questionário foi enviado para uma amostra de 266 discentes, formados pelo PBNP em Cascavel, destes 164 alunos responderam, o que corresponde a um índice de retorno de 62%.

A coleta de dados da amostra foi realizada de forma aleatória na população, isto é, sorteios pela função randômica do *software excel* foram realizados na população total dos discentes formados pelo Programa Bom Negócio Paraná em Cascavel tabulados no banco de dados Sigeor. Posteriormente os candidatos a respondente receberam os questionários de maneira impressa ou online em dezembro de 2015.

### 3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dado, os itens do constructo a, b, c foram mensurados por meio do questionário aplicado, posteriormente a sua tabulação, que ocorreu em janeiro de 2016,

os constructos foram testados, foram estimadas as suas correlações, e ainda foram testadas suas relações com a competitividade e mortalidade empresarial, conforme adaptação da proposição de Steil (2002), Bontis (1999) e Gold, Malhotra e Segars (2001).

Para o teste das relações das variáveis, primeiramente uma metodologia mais robusta, proposta por Wold (1966), o *Partial Least Square – PLS*, foi adota pela presente pesquisa. O método *PLS* é responsável pela decomposição de uma vasta matriz de dados, que relaciona uma ou mais respostas instrumentais a propriedade de interesse, com isto esta metodologia válida ou não o modelo proposto pela Figura 9.

Como os testes *PLS* necessitam de uma precisão numérica, e vastos cálculos com algoritmos para sua efetivação, o *software* SMARTPLS foi utilizado, onde todos os procedimentos estatísticos serão rodados por meio do *software* já evidenciado, sendo estes: verificação das variáveis latentes e suas correlações, análise dos índices de correção das variáveis latentes e eliminação dos índices inferiores a 0,6, teste de confiabilidade composta, alpha de cronbach, variância média extraída, validade discriminante do modelo, e teste das hipóteses. Esta análise de dados seguiu os procedimentos adotados por Dal Vesco, Popik e Beuren (2012).

### 3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa foi limitada nos âmbitos teóricos, metodológicos e empíricos.

No que tange a teoria, a pesquisa se limitou as variáveis para mensuração da aprendizagem organizacional de Steil (2002), visto que a teoria, encontra-se em formação neste quesito, por não haver uma teoria consolidada, conforme análise literária realizada, o presente estudo sobre com esta limitação teórica, o mesmo ocorreu para a mensuração da competitividade por meio de ativos intangíveis, o caso da presente pesquisa, e que não havia teoria base para o mesmo, adaptando-se então o modelo proposto por Gold, Malhotra e Segars de desempenho como indicador para competitividade. Em relação ao capital intelectual, não houveram limitações, visto a quantidade de modelos disponíveis.

Em relação a restrição metodológica refere-se ao viés dos respondentes, a falta de algumas turmas registradas no banco de dados SIGEOR, utilizado para coleta de dados da população, a diferenciação dos documentos online e físicos quanto ao número de capacitados. Foi considerado então somente aqueles registrados no sistema.

Quanto a limitação empírica destaca-se a distância das empresas capacitadas, por isto delimitou-se somente aquelas atendidas pelo núcleo de Cascavel.

#### 4 CONTEXTO DO PROJETO

O Programa Bom Negócio Paraná – PBNP foi elaborado na capital do estado do Paraná, Curitiba, em 2005. No ano de 2011 foi expandido por todo o território estadual. O PBNP, objetiva induzir o desenvolvimento socioeconômico local através de capacitação e consultorias aos micro e pequenos empresários paranaenses. Para que seja possível a realização do mesmo, foi realizada uma parceria entre: Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI, Agência de Fomento Paraná, Associações Comerciais, Banco Fomento, Salas do Empresário, Universidades Estaduais do Paraná, e todos os municípios paranaenses interessados (DUTRA *et al.*, 2013, PAIZ *et al.*, 2013, SANTOS; ROJO, 2015).

Para que o programa esteja presente em todo o Paraná, segundo a Secretaria da Ciência Tecnologia e Ensino Superior – SETI (2015), o PBNP foi dividido em 14 *campus*, sediado por sete universidades estaduais, sendo elas:

- a) Universidade Estadual do Centro-Oeste: campus de Guarapuava e Irati;
- b) Universidade Estadual de Londrina: único campus;
- c) Universidade Estadual de Maringá: único campus;
- d) Universidade Estadual do Norte do Paraná: único campus;
- e) Universidade Estadual do Paraná: campus de Apucarana, Campo Mourão, Paranaguá e Paranavaí;
- f) Universidade Estadual do Oeste do Paraná: campus de Cascavel, Francisco Beltrão, Foz do Iguaçu e Marechal Candido Rondon e
- g) Universidade Estadual de Ponta Grossa: único campus.

O PBNP núcleo de Cascavel foi lançado em 24 de maio de 2012, por intermédio de uma parceria entre Agência Fomento, Banco Empreendedor, Governo de Estado e Universidade do Oeste do Paraná – Unioeste, campus de Cascavel (EMPRESA FÁCIL, 2012).

O curso de capacitação ofertado é o mesmo, independentemente do ofertante, e o mesmo aborda em 66 horas/aulas as melhores práticas em gestão empresarial divididas

em seis áreas, sendo estas: empreendedorismo e projeto de vida, gestão de negócios, gestão comercial, gestão de finanças, gestão de pessoas e gestão estratégica.

Segundo Dutra *et al.* (2013), os conteúdos de gestão são divididos por módulos, compreendidos nos seguintes conteúdos programáticos:

- a) Gestão de negócios: importância de empreender; importância da capacitação para empreender; empreendedorismo e inovação; empreendedorismo e sustentabilidade; tipologias de negócio; identificação de mercado e público alvo; competitividade empresarial; planejamento estratégico, missão, visão, valores e plano de negócios;
- b) Gestão comercial: fundamentos do *marketing*; objetivo e funções do *marketing*; abrangência do *marketing*; mudanças no mercado; diferença entre consumidores e clientes; definições de compra e vendas; plano de *marketing*, segmentação, posicionamento, produto, preço, praça e promoção; vendas de qualidade; processos de venda, planejamento, abordagem, apresentação, solução e fechamento; e diferenciais em vendas.
- c) Gestão de finanças: finanças pessoais e empresariais; saúde financeira; planejamento financeiro pessoal e familiar; gerenciamento de investimentos e gastos; os riscos do crédito fácil e controle financeiro.
- d) Gestão de pessoas: cargos e salários; conhecendo a necessidade da empresa; definição do perfil ideal a vaga; recrutamento e seleção de pessoas; recrutamento interno e externo; treinamento; técnicas para desenvolvimento de pessoas; retenção de pessoas; avaliação de desempenho; como dar o *feedback*; gestão de conflitos; comunicação assertiva; liderança e técnicas para manter um bom ambiente de trabalho.
- e) Gestão estratégica: ciclo PDCA; como lidar com o hábito; proatividade; gestão de tempo; *benchmarking*; matriz de produto e mercado; 5S, descarte, organização, limpeza, higiene e saúde e autodisciplina; e tipologias de feiras.

Sob responsabilidade do núcleo de Cascavel, estão 25 municípios que se localizam em seu entorno em um raio de até 100km, sendo estes municípios: Altamira do Paraná, Anahy, Assis Chateaubriand, Braganey, Cafelândia, Campina da Lagoa, Campo Bonito, Cascavel, Catanduvas, Corbélia, Diamante do Sul, Guaraniaçu, Ibema, Iguatu, Iracema do Oeste, Jesuítas, Lindoeste, Nova Aurora, Palotina, Santa Lúcia, Santa Tereza do Oeste, São Pedro do Iguazu, Toledo, Tupãssi, Ubitatã. Conforme necessidade de demanda,

disponibilidade dos consultores e em casos autorizados pela SETI, municípios além desta listagem podem ser atendidos (SETI, 2015).



## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico visa apresentar os resultados obtidos com a presente pesquisa.

### 5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ

O total de capacitados pelo Programa Bom Negócio Paraná pelo núcleo da Unioeste de Cascavel, registrados no banco de dados online totalizaram 856 alunos. Esses dados serão expostos de maneira detalhada na Tabela 6.

**Tabela 6: Alunos Capacitados pelo Núcleo de Cascavel**

	<b>Total de Capacitados por Município</b>
<b>Cafelândia</b>	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	31
<b>Cascavel</b>	326
<b>Catanduvas</b>	43
<b>Céu Azul</b>	15
<b>Guaraniaçu</b>	60
<b>Ibema</b>	25
<b>Palotina</b>	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	71
<b>Toledo</b>	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	38
<b>Ubiratã</b>	15
<b>Total</b>	856

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 6, pode-se destacar que das doze cidades formadas pelo núcleo da Unioeste de Cascavel, os municípios que obtiveram maior número de capacitados, conforme censo realizado no banco de dados digital do PBNP, foram Cascavel e Cafelândia com 326 (38%) e 176 (20,5%) capacitados, respectivamente. Ainda em relação à Tabela 6, ressalta-se que apenas quatro municípios formaram mais de uma turma, sendo estas: Cascavel, Cafelândia, Catanduvas e Toledo. As demais cidades, que totalizam 8 municípios, cerca de 66% formaram apenas uma turma em cada.

Os empreendedores, público alvo do Programa Bom Negócio Paraná, são considerados a força motriz do desenvolvimento e progresso da nação, os mesmos também podem ser considerados os fatores chaves para a geração de riquezas a nível

nacional, visto que 98% das empresas nacionais são responsáveis pela inovação de produtos e serviços, e geração de empregos (FILION, 1999; SEBRAE, 2013).

Por este motivo, salienta-se a importância; segundo os preceitos de Dolabela (1999), Magalhães e Carzino (2002), Paulo e Rossi (2003), e Mai (2006) de se estudar o perfil do empreendedor e dos capacitados pelo programa. Segundo os autores supracitados, o perfil dos empresários pode variar de acordo com sua localidade, e conhecer suas características é de suma importância para melhor dar assistência aos mesmos, seja por medidas governamentais de apoio, bem como o curso proposto pelo PBNP.

Com base no conhecimento socioeconômico destes empreendedores, ou futuros empreendedores, o plano pedagógico proposto pode ser revisto, e as tecnologias/metodologias de ensino podem ser adequadas de acordo com o perfil encontrado na pesquisa (MAGALHÃES; CARZINO, 2002). Por este motivo, a seguir, serão expostos o levantamento das informações, e as análises do censo socioeconômico dos formados do PBNP – núcleo de Cascavel, realizados conforme os dados disponibilizados no banco digital do programa.

Dando início a apresentação e análise dos dados socioeconômicos, a Tabela 7 apresenta o gênero dos participantes do PBNP.

**Tabela 7: Sexo dos Participantes do PBNP**

	Feminino	Masculino	Não respondeu	Total
<b>Cafelândia</b>	102	74	0	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	18	12	1	31
<b>Cascavel</b>	171	152	3	326
<b>Catanduvas</b>	31	11	1	43
<b>Céu Azul</b>	9	6	0	15
<b>Guaraniaçu</b>	34	26	0	60
<b>Ibema</b>	14	11	0	25
<b>Palotina</b>	10	12	1	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	45	26	0	71
<b>Toledo</b>	15	18	0	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	23	15	0	38
<b>Ubiratã</b>	10	5	0	15
<b>Total</b>	482	368	6	856

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta o número de capacitados dos sexos feminino e masculino de cada cidade que promoveu o curso PBNP. Constatou-se que, do total dos formandos

registrados no banco de dados digital do PBNP, a maior parte deste censo são mulheres, totalizando 482 (56,7%) capacitados, e os homens, em sua minoria, somaram 368 (43,3%) do total de 850 capacitados, 6 respondentes preferiram não informar o seu sexo.

O curso PBNP foi ofertado em 12 cidades da região metropolitana de Cascavel, no qual, em 10 cidades o número de capacitados do sexo feminino superou o número de capacitados do sexo masculino, deste modo, somente em 2 municípios, Palotina e Toledo, obtiveram a maioria dos alunos que concluíram o curso do sexo masculino.

Em relação ainda às cidades em que a maioria dos capacitados pertenciam ao sexo feminino, em 3 desses 10 municípios, o número de capacitados do sexo feminino superou o valor de 60% do total de capacitados, representando, assim, uma grande maioria de mulheres que demonstraram interesse nas áreas de conhecimento em gestão empresarial. Dentre estas cidades, cita-se Catanduvas com 72%, Santa Tereza do Oeste 63% e Ubiratã 67%, de capacitados do sexo feminino.

Pode-se inferir a partir da divergência do número de capacitados total de cada sexo e do número de capacitados de cada sexo de cada cidade individualmente, que as mulheres no oeste do Paraná dentro do período analisado, apresentaram maior consciência da importância da capacitação no crescimento profissional e empresarial, pois não apenas houve mais capacitados do sexo feminino no total da amostra, mas também na maioria das cidades as quais foram ofertadas o curso PBNP.

Tais dados levantados na Tabela 7 são diferentes de uma pesquisa realizada no instituto SEBRAE (2014), onde a mesma constatou que o perfil dos proprietários de empresas no Brasil é: 52% referentes aos empresários do sexo masculino, e 48% do sexo feminino; 58% destes possuem a faixa etária entre 30 a 49 anos, sendo a maior concentração entre 30 a 39 anos; em relação ao grau de instrução, 52% possuem o ensino médio completo, e 38% são formados em curso superior ou mais. Contudo, essa pesquisa, corrobora com os preceitos de Dolabela (1999), onde o autor salientava em suas pesquisas e obras que, o empreendedor deve ser estudado a nível local, visto que, seu perfil pode variar de acordo com o ambiente o qual está inserido.

Seguindo no delineamento do perfil socioeconômico dos capacitados pelo PBNP na região de Cascavel, a Tabela 8 apresenta os dados em relação à faixa etária dos participantes.

**Tabela 8: Idade dos Participantes do PBNP**

	Até 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 anos ou mais	Não respondeu	Total
<b>Cafelândia</b>	1	27	42	62	26	7	11	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	3	7	9	6	3	0	3	31
<b>Cascavel</b>	2	52	95	84	55	16	22	326
<b>Catanduvas</b>	2	15	10	9	5	0	2	43
<b>Céu Azul</b>	0	1	1	9	1	2	1	15
<b>Guaraniaçu</b>	2	14	17	16	7	4	0	60
<b>Ibema</b>	4	3	4	11	2	1	0	25
<b>Palotina</b>	0	3	8	6	4	0	2	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	1	14	22	16	12	4	2	71
<b>Toledo</b>	0	7	6	8	9	1	2	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	3	12	8	8	5	1	1	38
<b>Ubiratã</b>	1	5	5	2	2	0	0	15
<b>Total</b>	19	160	227	237	131	36	46	856

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pesquisa feita no banco de dados digital do PBNP, a Tabela 8 mostra a faixa etária que apresenta o maior número de capacitados, que foi a de 40 a 49 anos com 237 (27,6%) alunos formados, seguido da faixa etária de 30 a 39 anos, totalizando em 227 (26,5%) capacitados.

Apesar de estarem presentes em algumas turmas das capacitações ofertadas, os alunos com 19 anos ou menos representaram o menor grupo dentre as faixas etárias analisadas com apenas 19 alunos formados, o que corresponde a 2,2% do total do censo realizado no banco de dados.

Com base nas idades informadas destes respondentes é possível inferir que não apenas empresários ou funcionários utilizaram o curso para ampliarem seus conhecimentos nas áreas da gestão organizacional, mas também, jovens de até 19 anos que demonstraram interesse no curso mesmo ainda não possuindo seu próprio negócio.

Este dado pode ser interpretado como positivo, visto que Santiago Jr (2004) salienta que a capacitação e o conhecimento são o alicerce para o combate à mortalidade empresarial, e que estes futuros empreendedores estão buscando conhecimento antes mesmo da abertura de suas empresas. Esta capacitação, de acordo com as diretrizes propostas pelo PBNP, pode dar suporte em conhecimentos de gestão, e em problemáticas que o futuro empresário possivelmente encontrará, estando por este motivo, mais preparado para o mercado no futuro.

O perfil geral dos capacitados no curso do PBNP no oeste do Paraná, abrange majoritariamente três faixas etárias: de 20 a 29 anos com 18,7%, de 30 a 39 anos com 26,5%, e de 40 a 49 anos com 27,7%.

A cidade de Toledo apresenta um perfil que é distinto do padrão censo analisado, nesse município a maioria dos capacitados possuem entre 50 e 59 anos. Outros municípios também foram caracterizados por seus empresários capacitados serem mais maduros, na faixa de 40 a 49 anos, estes foram: Cafelândia, Céu Azul e Ibema. Diferentemente, as cidades de Catanduvas, Três Barras do Paraná e Ubitatã, também apresentam um perfil distinto do padrão investigado, onde a maioria dos capacitados são de jovens entre 20 e 29 anos.

Tais dados encontrados neste censo, entram em consenso com os do Sebrae (2014), onde o mesmo também encontrou que a maioria dos empreendedores brasileiros estão na faixa etária de 30 a 49 anos de idade.

Seguindo na delimitação do perfil dos empresários e dos futuros empresários da região de Cascavel, a Tabela 9 revela o estado civil dos mesmos.

**Tabela 9: Estado Civil dos Participantes do PBNP - Núcleo de Cascavel**

	<b>Casado / União Estável</b>	<b>Separado / Divorciado</b>	<b>Solteiro</b>	<b>Viúvo</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Cafelândia</b>	132	11	30	1	2	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	18	0	11	0	2	31
<b>Cascavel</b>	196	33	82	5	10	326
<b>Catanduvas</b>	28	3	11	1	0	43
<b>Céu Azul</b>	11	2	2	0	0	15
<b>Guaraniaçu</b>	30	3	26	1	0	60
<b>Ibema</b>	13	3	9	0	0	25
<b>Palotina</b>	18	1	4	0	0	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	47	6	14	0	4	71
<b>Toledo</b>	25	1	6	1	0	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	24	1	12	0	1	38
<b>Ubitatã</b>	8	2	5	0	0	15
<b>Total</b>	550	66	212	9	19	856

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 9 os estados civis dos alunos capacitados no curso PBNP no oeste do Paraná. Nota-se que a maioria dos capacitados, 550 (64,2%), se encontram casados ou em união estável. Seguido de 212 (24,7%) capacitados que se declararam

solteiros, e apenas 66 (7,7%) capacitados separados ou divorciados. A minoria dos capacitados relataram ser viúvos, estado civil que corresponde a 9 alunos capacitados (1%) de um total de 856 alunos capacitados, 19 (2,21%) pessoas não informaram seu estado civil.

O perfil das cidades que participaram do PBNP no oeste no Paraná, no quesito estado civil, apresenta-se de forma regular, ainda conforme Tabela 9 percebe-se o estado civil mais comum entre os municípios, esses declararam-se serem casados ou possuírem uma união estável. A cidade, proporcionalmente, com maior número percentual de capacitados pertencentes a esse estado civil foi Palotina com 78,3%, cerca de 18 alunos. O município de Toledo também se destacou por capacitar, proporcionalmente, o segundo maior número de capacitados casados ou em união estável, com 25 (75,7%) alunos capacitados.

Tais dados, dispostos na Tabela 9 novamente entram de acordo com o perfil empreendedor segundo Sebrae (2014), 52% segundo média nacional, onde a maioria são casadas, porém na região metropolitana de Cascavel esse índice é ainda maior, 64%. A Tabela 10, refere-se ao próximo dado socioeconômico investigado, o grau de instrução.

Tabela 10: Grau de Instrução dos Participantes do PBNP - Núcleo de Cascavel

	Fundamental Incompleto	Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Curso Técnico Incompleto	Curso Técnico Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo	Pós Graduação Incompleta	Pós Graduação Completa	Não Respondeu	Total
Cafelândia	16	9	17	42	2	7	12	20	6	13	32	176
Capitão Leônidas Marques	2	3	6	8	0	2	0	2	0	3	5	31
Cascavel	15	8	22	81	1	29	34	52	8	25	51	26
Catanduvas	2	0	3	7	0	4	3	7	1	5	11	43
Céu Azul	0	2	1	5	0	0	0	2	0	0	5	15
Guaraniaçu	5	1	3	23	0	3	2	6	1	2	14	60
Ibema	1	2	3	11	1	3	2	2	0	0	0	25
Palotina	1	2	1	7	0	1	3	3	0	3	2	23
Santa Tereza do Oeste	5	3	1	25	2	3	4	9	3	5	11	71
Toledo	1	2	4	9	0	3	1	7	0	4	8	33
Três Barras do Paraná	3	1	3	18	0	2	0	3	0	0	8	38
Ubiratã	3	4	0	0	0	1	1	4	1	1	0	15
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>37</b>	<b>64</b>	<b>236</b>	<b>6</b>	<b>58</b>	<b>62</b>	<b>117</b>	<b>20</b>	<b>61</b>	<b>147</b>	<b>856</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10 mostra que os participantes do Programa Bom Negócio Paraná do núcleo de Cascavel, em sua maioria possuem o grau de instrução de ensino médio completo, cerca de 28% do total, seguido de 14% que concluíram o ensino superior. Tais dados se mantêm de maneira padrão nos municípios onde a capacitação foi ofertada, com exceção do município de Catanduvas, no qual, o número de concluintes que possuem ensino superior completo e ensino fundamental completo é igual.

De maneira proporcional ao total de cada turma formada, os municípios onde seus alunos eram mais capacitados, com a pós-graduação concluída eram: Palotina, Toledo e Catanduvas. No mesmo sentido, os municípios cujos empresários possuíam o menor número de pessoas com o menor grau de instrução, ensino fundamental incompleto são: Cafelândia, Guaraniaçu e Três Barras do Paraná.

Em geral, se considerado somente os respondentes conforme Tabela 10 os participantes do censo compõem o seguinte perfil: 36% possuem o ensino superior completo, 42% possuem o ensino médio completo, e 22% não possuem o ensino médio completo.

O grau de instrução dos empresários e dos futuros empresários da presente pesquisa, são diferentes do censo realizado com os empresários pelo instituto Sebrae (2014), visto que a nível nacional, 52% possuem o ensino médio completo e 38% possuem o nível superior completo, e apenas 12% não possuem o ensino médio completo. Com isso, pode-se concluir que o nível de instrução dos empresários da região metropolitana de Cascavel é inferior à média nacional. Dando continuidade ao perfil socioeconômico dos participantes da capacitação, a Tabela 11 apresenta a ocupação dos mesmos.



. Tabela 11: Ocupação dos Participantes do PBNP

	Aposentado	Autônomo	Desempregado	Estagiário	Funcionário de carteira de trabalho assinada	Funcionário sem registro na carteira de trabalho	Proprietário de empresa formal	Proprietário de empresa informal	Não respondeu	Total
<b>Cafelândia</b>	3	34	3	2	18	12	81	8	15	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	0	0	2	0	10	0	12	1	6	31
<b>Cascavel</b>	4	47	11	0	58	5	171	11	19	326
<b>Catanduvas</b>	1	7	1	0	19	5	9	0	1	43
<b>Céu Azul</b>	0	0	0	0	1	0	13	0	1	15
<b>Guaraniaçu</b>	0	7	3	0	9	6	24	3	8	60
<b>Ibema</b>	1	3	1-4	0	6	2	2	1	9	25
<b>Palotina</b>	0	1	0	0	5	0	16	0	1	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	0	3	6	1	19	6	26	2	8	71
<b>Toledo</b>	0	5	0	0	6	3	16	1	2	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	0	3	1	0	10	5	15	3	6	38
<b>Ubiratã</b>	0	1	1	0	7	1	2	1	2	15
<b>Total</b>	9	111	29	3	168	45	387	31	78	856

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 11 apresenta a classificação profissional informada pelos capacitados dos municípios pelo núcleo de Cascavel do PBNP. Verifica-se com base nas informações fornecidas pelo banco de dados digital do PBNP, que houve um predomínio de capacitados que declararam serem proprietários de empresa formal, número que corresponde a 45,2% dos 856 capacitados. Outro grupo com expressividade entre a classificação profissional foram os 168 (19,6%) capacitados que informaram serem funcionários de carteira de trabalho assinada.

Considerando os 856 capacitados registrados no banco de dados digital, a cidade de Cascavel foi a que mais capacitou empresários (proprietários de empresa formal), número equivalente a 20% do total de capacitados, ou seja, 171 alunos. Outro aspecto relevante a ser considerado na Tabela 11 é que, se desconsiderar os 73 formandos que não responderam esta questão, e as somando com os que se declararam proprietários de empresa formal e informal, constata-se que 53% dos capacitados são empresários e que os 47% restante referem-se a futuros empresários ou aqueles que possuem vontade de empreender. Esses dados podem ser considerados como positivos, visto que Santiago Jr. (2004) salienta a importância da capacitação empresarial antes mesmo de se abrir o empreendimento, já que, se conhecendo melhor as técnicas administrativas os ricos de insucesso são reduzidos.

Grande parte dos municípios capacitados apresentou um perfil de alunos que são proprietários de empresa formal. Os municípios de Catanduvas e Ubiratã destoam desta maioria, visto que estas duas cidades, denotam o predomínio de funcionários com carteira de trabalho assinada, contribuindo com 19 (44,1%) e 7 (46,6%) do total de capacitados, respectivamente.

Além disso, pode-se notar ainda na Tabela 11, alguns números expressivos, fruto do censo realizado por meio do banco de dados do PBNP. Como, por exemplo, o município de Cafelândia, proporcionalmente ao seu total de capacitados, foi o município que mais capacitou autônomos, 34 (19,3%) alunos. O município de Santa Tereza do Oeste, não foi apenas um dos municípios que mais capacitou estagiários, mas como também, foi o segundo núcleo que mais capacitou empresários em relação ao total de capacitados pelo PBNP.

Ainda em relação ao perfil socioeconômico dos formados pela capacitação do PBNP, a seguir, segue a Tabela 12 referente a seus ganhos financeiros.

**Tabela 12: Renda dos Participantes do PBNP**

	Menos de 1 salário	Entre 1 e 3 salários	Entre 4 e 6 salários	Entre 7 e 10 salários	Acima de 10 salários	Não respondeu	Total
<b>Cafelândia</b>	3	83	58	10	5	17	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	1	16	5	1	0	8	31
<b>Cascavel</b>	10	150	100	27	4	35	326
<b>Catanduvas</b>	1	22	12	5	3	0	43
<b>Céu Azul</b>	1	10	3	0	0	1	15
<b>Guaraniaçu</b>	4	29	14	4	0	9	60
<b>Ibema</b>	1	14	5	1	0	4	25
<b>Palotina</b>	0	11	11	0	1	0	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	2	37	23	1	2	6	71
<b>Toledo</b>	0	14	13	1	0	5	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	3	25	6	0	0	4	38
<b>Ubiratã</b>	0	8	3	1	0	3	15
<b>Total</b>	26	419	253	51	15	92	856

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 12 o número de salários mínimos que os alunos capacitados por cada núcleo do PBNP ganham mensalmente no desenvolvimento de suas profissões. Os municípios capacitados PBNP do núcleo da UNIOESTE de Cascavel, em termos de renda, apresentam um perfil comum. Verifica-se que 48,9% dos 856 capacitados registrados no banco de dados digital, ganham mensalmente entre 1 a 3 salários mínimos. O município de Céu azul e Três Barras do Paraná possuem os maiores índices em relação aos alunos formados que possuem renda entre 1 a 3 salários, apresentando, respectivamente, 66,7% e 65,7% de capacitados com esta faixa salarial do total de capacitados de cada município.

Em seguida, a faixa salarial que mais obteve capacitados foi entre 4 e 6 salários, o total de 253 capacitados que declararam ao PBNP possuir um salário nesta faixa corresponde a 29,5%. Enquanto apenas 5,95% dos capacitados possuem uma renda entre 7 e 10 salários.

Sob uma perspectiva matemática, a cidade de Cafelândia apresentou o menor número de capacitados que possuem uma renda menor que um salário. Por outro lado, o núcleo de Três Barras do Paraná apresentou maior índice de capacitados com menor de um salário por mês, atingindo a 7,9% dos capacitados totais deste núcleo dentro do período analisado.

Ainda analisando a Tabela 12, pode-se constatar as cidades que possuem o maior número de capacitados com renda maior que dez salários. Desta forma, observa-se que Cafelândia foi o município que mais capacitou indivíduos com renda mensal maior que dez salários, ao todo 5 capacitados o qual equivale a 2,8% dos 176 capacitados por esse município.

Em um comparativo com a média dos empresários da pesquisa realizada pelo Sebrae (2015), a média salarial do empreendedores e futuros empreendedores é superior à média nacional, visto que a predominância na região dos mesmos possuem renda de acordo com a classe média, já a predominância nacional são os de baixa renda.

Em seguida, a Tabela 13, se refere ainda à renda dos participantes do PBNP, mas nesta vez em uma investigação se há renda complementar ao empreendimento.

**Tabela 13: Renda Complementar dos Participantes do PBNP**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Cafelândia</b>	26	56	7	89
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	2	6	4	12
<b>Cascavel</b>	34	132	14	180
<b>Catanduvás</b>	5	1		6
<b>Céu Azul</b>	2	10	1	13
<b>Guaraniaçu</b>	9	17	1	27
<b>Ibema</b>	1	2		3
<b>Palotina</b>	7	7	2	16
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	14	11	3	28
<b>Toledo</b>	9	6	2	17
<b>Três Barras do Paraná</b>	1	13	4	18
<b>Ubiratã</b>	1	2		3
<b>Total</b>	111	263	38	412

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 contempla o número de empresários de cada município do oeste do Paraná participantes do PBNP que apresentam renda complementar, ou seja, outra fonte de renda mensal além daquela obtida através de serviços ou produtos oferecidos por sua própria empresa.

Observa-se que do total de 856 capacitados registrados no PBNP, 412 (48,1%) capacitados são proprietários de empresa formal ou informal. A minoria de empresários, 26,9%, informou que possui outra fonte de renda. Parte dos capacitados não responderam, número que corresponde a 9,2% dos 412 empresários. Em contrapartida, verifica-se que a maioria dos empresários capacitados pelos municípios do núcleo de Cascavel, 63,8%, não possui renda complementar. Sua única fonte de renda é aquela gerada pelo seu empreendimento.

Inferre-se, deste fato, que há grande dependência destes participantes ao seu empreendimento, pois 64% dos capacitados, possui como única fonte de renda em seu próprio negócio. Com isto, ressalta-se a importância da capacitação do PBNP, visto que, segundo Souza (2006), a mortalidade empresarial diminui quando o gestor se capacita nas áreas de gestão e empreendedorismo, considera-se, segundo o autor já citado, que esse treinamento é vital para a sobrevivência e sucesso empresarial.

A seguir, a Tabela 14, apresenta a área de atuação das empresas em que atuam os capacitados do PBNP no núcleo de Cascavel.

**Tabela 14: Área de Atuação dos Participantes do PBNP**

	Agropecuária	Comércio	Governo	Indústria	Serviço	Não respondeu	Total
Cafelândia	5	64	10	8	66	23	176
Capitão Leônidas Marques	0	7	0	8	8	9	31
Cascavel	5	125	6	39	107	44	326
Catanduvas	3	18	6	3	10	3	43
Céu Azul	0	7	0	2	6	0	15
Guaraniaçu	5	24	2	8	11	10	60
Ibema	2	8	1	2	2	10	25
Palotina	0	8	0	1	13	1	23
Santa Tereza do Oeste	2	24	7	15	14	9	71
Toledo	1	6	2	2	17	5	33
Três Barras do Paraná	0	20	1	3	11	3	38
Ubiratã	1	9	2	0	1	2	15
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>320</b>	<b>37</b>	<b>91</b>	<b>266</b>	<b>119</b>	<b>856</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 evidencia em quais áreas de atividade profissional em que os capacitados registrados no banco de dados do PBNP atuam. Verifica-se que a maioria dos capacitados atuam nas áreas comerciais e de prestação de serviço, cada área,

respectivamente, totalizou 320 (37,4%) e 266 (31%) alunos capacitados, o qual representam 586 alunos capacitados, ou seja, 68% do total de alunos capacitados pelo PBNP do senso realizado, de acordo com banco de dados digital. Esses dados entram em consenso com a pesquisa realizada pelo Instituto Sebrae (2015), onde o mesmo salienta que o setor de serviços e comércio representam cerca de 70% das atividades realizadas pelos empreendedores, porém, na pesquisa do Sebrae, o setor de serviços possuía maior participação, no caso da presente pesquisa, o setor que possui maior atuação é o de comércio.

O setor da indústria entre as cinco áreas de atuação profissional, foi a terceira com maior número de capacitados nesta área, contribuindo com 10,6% do total. Seguindo este ranking, servidores públicos e profissionais afins somaram 37 capacitados e a quinta maior área econômica, agropecuária, com apenas 24 alunos capacitados.

Em relação às áreas econômicas que apresentaram as maiores concentrações de profissionais, a cidade que mais capacitou comerciante foi Cascavel, com 125 alunos que corresponde a 38,3% dos 326 capacitados nesse município. Considerando ainda o número total de profissionais capacitados por cada núcleo, o município de Três Barras do Paraná capacitou o maior número de comerciantes, de maneira proporcional. Entre os profissionais que prestam serviço, novamente em termos de números, o núcleo de Cascavel capacitou mais profissionais prestadores de serviço no oeste do Paraná. No entanto, o núcleo do PBNP em Palotina, em relação ao total de capacitados por este município, capacitou o maior número de profissionais que corresponde a 56,5%.

A cidade de Cascavel capacitou 39 (42%) alunos no setor industrial, o qual apresenta um total de 91 capacitados atuantes deste setor. Em contrapartida a este alto índice de capacitados do setor industrial, Cascavel foi o município que menos capacitou alunos da agropecuária. Apenas 1,5% do total de capacitados de Cascavel exercem esta atividade econômica. A seguir, a Tabela 15, retrata o porte das empresas dos alunos pesquisados.

(Continua)

**Tabela 15: Porte das Empresas Participantes do PBNP**

	Micro	Pequena	Médio	Grande	Não responderam	Total
<b>Cafelândia</b>	79	20	4	0	73	176

(Conclusão)

	Micro	Pequena	Médio	Grande	Não responderam	Total
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	12	2	0	0	17	31
<b>Cascavel</b>	125	28	2	1	170	326
<b>Catanduvas</b>	8	3	1	2	29	43
<b>Guaraniaçu</b>	26	7	0	0	27	60
<b>Ibema</b>	5	0	0	0	20	25
<b>Palotina</b>	4	0	0	0	19	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	25	3	1	0	42	71
<b>Toledo</b>	17	4	1	0	11	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	16	1	4	1	16	38
<b>Ubiratã</b>	2	1	1	0	11	15
<b>Total</b>	327	69	14	4	442	856

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 mostra quantos capacitados registrados no banco de dados online do PBNP são proprietários de empresas, as quais são classificadas com os seguintes portes: micro, pequena, médio e grande empresa. Pode-se verificar que a maioria dos alunos, 442 capacitados, não informou o porte de sua empresa. Desse fato, infere-se que, devido a um grande número de capacitados não possuírem a sua própria empresa, 365 capacitados de acordo com a Tabela 11 (de ocupações), e estarem relacionados à outras ocupações, esses capacitados, conseqüentemente, não informaram o porte da empresa, resultando em 51,1% de não respondentes.

A maioria dos alunos, 79%, informaram ao banco de dados digital do PBNP, independentemente se são empresários de microempresas. Seguido de 16,7% de alunos que declararam ser de pequeno porte da empresa, 3,4% dos capacitados informaram que o porte da empresa é médio, e por último, 4 alunos (0,97%) informaram que a empresa a qual estão envolvidos apresenta porte grande.

Segundo a média nacional declarada pelo IBPT (2013), o percentual de microempreendedores é de 63%, já as pequenas empresas em 11%, tais dados revelam que os empresários capacitados, de maneira geral, são de menor porte que os da mediana nacional.

Dando sequência ao detalhamento dos empreendimentos dos capacitados do PBNP, a Tabela 16 representa o tempo de funcionamento de cada empreendimento em relação a seu município.



Tabela 16: Tempo dos Empreendimentos Participantes do PBNP

	Até 6 m.	Até 1ª.	Até 2ª	Até 3ª	Até 4 a	Até 5ª	Até 10 a	Acima de 10 a	Não respondeu	Total
Cafelândia	22	16	10	5	10	4	11	9	89	176
Capitão Leônidas Marques	2	3	5	1	0	0	1	0	19	31
Cascavel	34	18	21	12	2	3	9	17	210	326
Catanduvas	0	1	0	0	1	0	4	5	32	43
Céu Azul	0	4	3	0	3	0	0	1	4	15
Guaraniaçu	3	1	6	2	0	0	13	3	32	60
Ibema	0	1	0	1	0	0	1	0	3	25
Palofina	0	0	0	0	0	0	1	1	21	23
Santa Tereza do Oeste	5	3	5	4	1	1	7	5	40	71
Toledo	2	3	3	3	3	1	4	0	14	33
Três Barras do Paraná	1	3	5	1	1	0	3	6	19	38
Ubiratã	1	0	1	0	0	0	0	1	13	15
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>53</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>494</b>	<b>856</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 exhibe o tempo de funcionamento de empreendimentos dos capacitados de cada município que compõe o núcleo de Cascavel. Verifica-se que um número expressivo de capacitados, 57,7% do total de capacitados registrados no banco de dados online do PBNP, não respondeu o tempo de funcionamento de sua empresa. Considerando que o curso ofertado pelo PBNP possui os empresários como público alvo, porém, aberto à população em geral, infere-se que este alto índice de não respondentes é devido que mais da metade dos capacitados não são empresários.

Desconsiderando o número de capacitados que não informaram o tempo de funcionamento de empresa, pode-se observar que a maioria dos respondentes possuem empresas de até 6 meses de funcionamento, número que corresponde a 23% dos capacitados. No período de 6 meses a 2 anos do tempo de funcionamento de empresa, o índice de capacitados que apresentam empresas nesta faixa de tempo de funcionamento mantêm-se alto, entre 20% e 23% de capacitados. Este índice reduz-se no período de 3 a 5 anos de funcionamento de empresa para 3%. Entretanto, a quantidade de capacitados envolvidos profissionalmente com empresas no tempo de funcionamento de até 10 anos e acima de 10 anos eleva-se novamente para 18,3% e 16,2% o número de capacitados, respectivamente.

Diferentemente do perfil encontrado pelo IBPT (2013), o perfil dos capacitados pelo PBNP é em sua maioria um público com empresas recém-nascidas, porém, a maioria das empresas em média nacional é de 5 a 9 anos de existência. Com esse dado, novamente infere-se que jovens empresários estão em busca de capacitação visando um melhor posicionamento no mercado em que iniciam.

Em relação aos empreendimentos dos participantes, a Tabela 17 mostra o número de colaboradores das empresas dos capacitados.

(Continua)

**Tabela 17: Número de Colaboradores dos Empreendimentos Participantes do PBNP**

<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Até 1</b>	<b>Até 5</b>	<b>Até 10</b>	<b>Acima de 10</b>	<b>Nenhum</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>Total</b>
<b>Cafelândia</b>	26	19	6	1	13	65	176
<b>Capitão Leônidas Marques</b>	0	0	2	0	8	21	31
<b>Cascavel</b>	23	22	6	3	30	242	326
<b>Catanduvas</b>	3	1	4	3	0	30	43
<b>Céu Azul</b>	3	1	0	0	11	0	15
<b>Guaraniaçu</b>	2	7	4	1	3	43	60
<b>Ibema</b>	1	2	0	0	0	22	25
<b>Palotina</b>	0	0	0	0	0	23	23
<b>Santa Tereza do Oeste</b>	10	7	2	2	2	48	71

(Conclusão)

<b>Toledo</b>	2	6	2	0	3	20	33
<b>Três Barras do Paraná</b>	3	4	0	3	10	18	38
<b>Ubiratã</b>		1	1	0	0	13	15
<b>Total</b>	73	70	27	13	80	545	856

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 17 mostra o número de colaboradores que os capacitados registrados no banco de dados online do PBNP possuem nas empresas as quais estão envolvidos profissionalmente. Pode-se observar que a maioria dos alunos capacitados pelo PBNP não possuem nenhum colaborador. Estes 80 capacitados respondentes que não possuem colaboradores correspondem a 9,3% dos 856 capacitados. O índice de capacitados que possuem apenas 1 colaborador também apresentou-se alto, 8,5% do total de alunos registrados, assim como o índice de capacitados que possuem até 5 colaboradores, valor equivalente a 8,1%. Índices inferiores como 3,1% e 1,5% podem ser observados, e são pertinentes aos capacitados que possuem até 10 e acima de 10 colaboradores, respectivamente.

Novamente, observa-se que a grande maioria de capacitados, cerca de 64%, não informaram a participação de colaboradores nas empresas que estão inseridos, esse índice está relacionado, mas não de maneira exclusiva, aos capacitados que não são empreendedores.

De acordo com o Sebrae (2013), 60% dos empreendimentos no Brasil não possuem colaboradores, realidade bem diferente da encontrada da presente pesquisa, visto que, desconsiderando os não respondentes, 74% dos empresários disseram possuir um ou mais colaboradores. Com base nessa informação, pode-se inferir a importância destes empreendedores para a geração de emprego na região metropolitana de Cascavel.

## 5.2 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – PLS

O PLS – mínimo quadrado parcial (*Partial Least Square* – PLS), refere-se à uma metodologia de modelagem matemática, foi criada pelo professor de estatística Herman Wold, da Universidade de Uppsala, em 1966. Esta metodologia ganhou gosto pelas áreas de ciências sociais na última década, visto que o PLS é indicado por sua competência em modelagem de regressões com múltiplas variáveis e respostas, por não apresentar

problemas de multicolinearidade, e por produzir índices de covariância (CHIN, 1998; MORELLATO, 2010).

Devido aos fatores supracitados, a técnica PLS foi considerada apropriada ao presente estudo, onde os constructos foram construídos por:

- a) aprendizagem organizacional: constituído por pessoas, cultura organizacional, treinamento, contexto empresarial e institucionalização do novo conhecimento, conforme Steil (2002);
- b) capital intelectual: composto por capital humano, capital estrutural e capital relacional, visto por Bontis (1997);
- c) competitividade conforme indicadores de Gold, Malhotra e Segars. (2001).

Ainda, foi acrescentado a este modelo a variável mortalidade empresarial, mensurada por uma escala de Likert de sete pontos onde o respondente afirmava: fechei a minha empresa, decidi não abrir uma empresa, percebi que minha empresa retraiu, decidi abrir uma empresa, fiz apenas a capacitação para aperfeiçoamento, decidi formalizar minha empresa, percebi que minha empresa expandiu.

De maneira geral, o modelo foi composto por 5 constructos para Aprendizagem Organizacional, 3 constructos para Capital Intelectual, 1 constructo para Competitividade Organizacional e 1 constructo para Mortalidade empresarial, o que resultou em 9 interações, mensuradas por 60 indicadores.

Para validação dos constructos, foi realizada a análise fatorial dos indicadores, onde foi evidenciado a correlação das variáveis latentes, executado pelo *software* SmartPLS, e foram aceitos apenas os indicadores cujos índices fossem superiores a 0,6. Hair *et al.* (2005) recomendam que os valores aceitos para validação dos constructos sejam superiores a 0,7, porém Sellitto e Ribeiro (2004) já salientavam que índices de 0,6 não comprometem as investigações, visto que tais valores estão próximos aos aceitáveis. Por esse motivo, foram excluídos apenas dois indicadores do modelo, sendo um para aprendizagem organizacional em treinamentos, e outro para capital intelectual em capital humano.

Após o teste dos indicadores, o modelo de mensuração da competitividade organizacional, promovida pelo capital humano e pela aprendizagem organizacional, que influencia de forma negativa a mortalidade empresarial, será avaliado primeiramente pela confiabilidade e pela validade convergente. A Tabela 18 apresenta os resultados da pesquisa para os testes de confiabilidade e validade convergente.

**Tabela 18: Testes de Confiabilidade e Validade Convergente**

	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Coefficiente Alpha de Cronbach</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
Competitividade	0.955	0.948	0.619
Contexto	0.899	0.865	0.598
Cultura	0.873	0.826	0.534
Estrutural	0.920	0.900	0.592
Humano	0.870	0.812	0.574
Institucionalização	0.908	0.879	0.623
Mortalidade	1.000	1.000	1.000
Pessoas	1.000	1.000	1.000
Relacionamento	0.917	0.899	0.527
Treinamento	0.781	0.440	0.641

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente do Alpha de Cronbach refere-se ao nível de confiabilidade das variáveis latentes, sendo que este índice pode variar de 0 a 1,0, e que quanto mais próximo a 1, menor será a probabilidade de erro, e maior será a confiabilidade do instrumento de pesquisa (HAIR Jr *et al.* 2005). Com base neste preceito, todos os indicadores, com exceção do “Análise das Necessidades de Treinamento”, foram atendidos.

Em relação à confiabilidade interna do instrumento, mensurada pela análise estatística de confiabilidade composta, todos os resultados, se for arredondado o indicador “Análise das Necessidades de Treinamento” para 0,8, são considerados adequados, segundo Chenhall *et al.* (2011).

A variância média extraída, que se refere à qualidade de mensuração, deve ser superior a 0,5 (HAIR Jr *et al.* 2005; OLIVEIRA, 2010). Neste quesito, todos os indicadores do presente estudo estão acima do limite mínimo aceitável.

Dando sequência ao modelo de mensuração para a capacitação dos efeitos provocados pelo Programa Bom Negócio Paraná, será analisada a validade discriminante do modelo, conforme Tabela 19 a seguir.

Tabela 19: Validade Discriminante do Modelo

	Competitividade	Contexto	Cultura	Estrutural	Humano	Institucionalização	Mortalidade	Pessoas	Relacionamento	Treinamento
<b>Competitividade</b>	<b>0.787</b>									
<b>Contexto</b>	0.589	<b>0.773</b>								
<b>Cultura</b>	0.549	0.701	<b>0.731</b>							
<b>Estrutural</b>	0.790	0.573	0.555	<b>0.769</b>						
<b>Humano</b>	0.734	0.694	0.529	0.734	<b>0.758</b>					
<b>Institucionalização</b>	0.597	0.733	0.593	0.626	0.698	<b>0.790</b>				
<b>Mortalidade</b>	0.309	0.132	0.081	0.236	0.213	0.110	<b>1.000</b>			
<b>Pessoas</b>	0.442	0.604	0.454	0.543	0.667	0.618	0.150	<b>1.000</b>		
<b>Relacionamento</b>	0.781	0.605	0.576	0.817	0.793	0.686	0.248	0.517	<b>0.726</b>	
<b>Treinamento</b>	0.545	0.702	0.506	0.550	0.665	0.733	0.141	0.510	0.618	<b>0.801</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 19, percebe-se que todas as variáveis, exceto o constructo Capital Relacional, avaliam seus objetivos de maneira eficaz, visto que segundo Fornel e Larcker (1981), a raiz quadrada referente à variância média extraída é superior que variáveis e suas correlações.

Dando sequência a análise de dados, a Tabela 20 representa a análise das hipóteses da presente pesquisa.

**Tabela 20: Análise das Hipóteses**

	<b>Original Sample</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Validação</b>
H5 – Competitividade -> Mortalidade	-0.309	5.743	0.000	Aceita
H1d – Contexto -> Competitividade	0.090	0.918	0.359	Rejeitada
H2d – Contexto -> Mortalidade	0.028	0.848	0.397	Rejeitada
H1b – Cultura -> Competitividade	0.062	0.802	0.423	Rejeitada
H2b – Cultura -> Mortalidade	0.019	0.803	0.422	Rejeitada
H3b – Estrutural -> Competitividade	0.408	4.363	0.000	Aceita
H4b – Estrutural -> Mortalidade	0.126	3.629	0.000	Rejeitada
H3a – Humano -> Competitividade	0.263	2.608	0.009	Aceita
H4a – Humano -> Mortalidade	0.081	2.319	0.021	Rejeitada
H1e – Institucionalização -> Competitividade	-0.005	0.057	0.954	Rejeitada
H2e – Institucionalização -> Mortalidade	-0.001	0.056	0.955	Rejeitada
H1a –Pessoas -> Competitividade	-0.151	2.221	0.027	Rejeitada
H2a –Pessoas -> Mortalidade	-0.047	2.040	0.042	Aceita
H3c – Relacionamento -> Competitividade	0.241	2.309	0.021	Aceita
H4c – Relacionamento -> Mortalidade	0.074	1.957	0.051	Rejeitada
H1c – Treinamento -> Competitividade	-0.017	0.196	0.845	Rejeitada
H2c – Treinamento -> Mortalidade	-0.005	0.190	0.849	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 20 evidencia-se os resultados das hipóteses de pesquisa. Primeiro a hipótese H1, para investigar o efeito positivo da aprendizagem organizacional na competitividade empresarial, foi segregada em H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, onde foram testados os quesitos pessoas, cultura, treinamento, contexto e institucionalização do novo conhecimento, que compõem a aprendizagem organizacional, segundo Steil (2002), e suas colaborações para a competitividade empresarial.

De forma unânime, neste quesito, H1, as hipóteses foram rejeitadas. Esse resultado condiz com os preceitos de Nonaka e Takeuchi (1997), Narasimha (2000) e Steil (2002). Os autores salientam que as capacidades pessoais, a cultura organizacional, os treinamentos e capacitações que os empreendimentos buscam, bem como o contexto

em que se encontra a organização, e como ocorre a institucionalização dos novos conhecimentos obtidos e aplicados nos processos organizacionais, quando trabalhados e administrados em conjuntos, e não de maneira isolada, pela gestão estratégica organizacional promove a aprendizagem organizacional, esta que, por consequência, aumenta a competitividade empresarial. Senge (1999) ainda salienta que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um sistema, onde multivariáveis a compõem, e que por esse motivo, não se pode avaliar de maneira isolada aspectos organizacionais, e que nesse sentido, um diagnóstico de todos os fatores que compõem a AO devem ser mensurados de maneira conjunta.

Em um novo teste onde a H1 não foi segregada, a hipótese se confirma com o P valor abaixo de 0,01, o que confirma os autores supracitados.

Em relação à hipótese H2: a aprendizagem organizacional tem uma contribuição negativa com a mortalidade empresarial, para a validação da mesma, essa também foi segregada em cinco hipóteses, sendo estas H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, conforme os mesmos indicadores de H1, só que desta vez, relacionados de maneira negativa à mortalidade.

Das cinco hipóteses segregadas para H2, apenas uma foi aceita, a de pessoas, sendo esta: as competências individuais influenciam de maneira negativa à mortalidade empresarial. Ou seja, a organização depende das competências individuais para sua longevidade, tal fato entra em concenso com os argumentos de vastos autores encontrados na literatura, como: Choshiran (1981), Barrow (1993), Birley e Niktari (1996), Cleverly (2002), Dornelas (2005), Filardi (2006), e Ercolin (2013), onde esses autores evidenciam em suas pesquisas que o fator chave para a longevidade empresarial está relacionado às competências individuais aplicadas no empreendimento.

As quatro hipóteses, a de cultura, treinamento, contexto e institucionalização do novo conhecimento, apresentaram resultados não significantes para mortalidade. Ruas (2005) e Jesus (2010) salientam que a mortalidade empresarial ocorre pela má administração de todos dos processos empresariais como um todo, ou seja, a má gestão de todo um composto empresarial, que compõem a aprendizagem organizacional, o que resulta na ineficiência organizacional.

Após as análises das hipóteses relacionadas à aprendizagem organizacional, as hipóteses do capital intelectual foram verificadas.

Em relação a H3: o capital intelectual influencia de maneira positiva a competitividade empresarial. A mesma também foi segregada para melhor ajustamento



do modelo em: capital humano, capital estrutural e Capital Relacional, H3a, H3b e H3c, respectivamente, todas foram aceitas. Esses achados são condizentes com as teorias de Abdullah e Sofian (2012), Argote, (1999), Bontis (1998), Bontis *et al.* (2000), Bontis *et al.* (2002), Brooking, (1997), Cordeiro (2011), Edvinsson e Malone (1999), Fuller e Farringtons (2001), Kayo (2002), Knight (1999), Luthy (1998), Marion (2001), Rummler e Brache (2012), Santiago Jr. (2004), Senge (1990), Stefano *et al.* (2014), Stewart (1998), Takeuchi e Nonaka (2008), e Vieira e Petri (2014).

Na hipótese H4 e a influência do capital intelectual para a mortalidade empresarial, a mesma também foi segregada conforme H3, porém, nesta relação todas foram rejeitadas, com tais dados podese inferir que embora o capital intelectual, quando investido ou bem administrado de maneira segregada em capital humano, capital estrutural, e capital de relacional produzam vantagem competitiva, segundo Rummler e Brache (2012), Brooking (1997), Bontis (1998), Argote (1999), Edvinsson e Malone (1999), Knight (1999), Bontis *et al* (2000), Fuller e Farringtons (2001), Kayo (2002), Cordeiro, (2011), Abdullah e Sofian (2012), entretanto, o mesmo não é eficiente para evitar a mortalidade empresarial, para isto, os três aspectos do capital intelectual devem ser investidos e bem geridos, segundo preceitos de Itami e Roehl (1987), Crawford (1994), Edvinsson e Malone (1999), Paiva (1999), Sveiby, (2000), Rigby (2000).

Por fim, a hipótese H5 salienta a interação da competitividade empresarial com a mortalidade empresarial, conforme pesquisa realizada, foi aceita, ou seja, as vantagens competitivas sendo estas: inovação, visão e resposta de mercado, flexibilidade a mudanças e gestão eficaz, segundo Gold, Malhotra e Segars (2000), contribuem sim, de maneira efetiva para a redução da mortalidade empresarial.

Esses dados confortados com as respostas da terceira questão do questionário se confirmam, visto que apenas dois respondentes alegaram que fecharam suas portas após a capacitação do PBNP, ou seja, apenas 1% da amostra obtida pela presente pesquisa sofreu com a mortalidade empresarial, com isto, infere-se a acertividade do PBNP de Cascavel, visto que a média de mortalidade do Paraná é de quase 60% nos primeiros anos (CRC, 2013).

## **6 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS**

A intervenção prática do presente trabalho se fundamentou na metodologia de Bontis (1998, 2010), aonde o autor verificava os índices estatísticos em desacordo com a teoria, e assim praticava recomendações ao empreendimento estudado.

Nesta dissertação, o mesmo foi realizado, foram fundamentas recomendações para o Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Cascavel, em relação aos índices, conforme literatura, julgados inadequados, e as proposições foram feitas somente nestes quesitos, que são: índices inadequados para aprendizagem organizacional em reflexão quanto aos processos empresariais, em relação ao capital intelectual quanto a dependência do empreendimento ao conhecimento de um único colaborador, e a falta de similaridade do capital estrutural com os demais capitais do capital intelectual.

O capítulo a seguir abordará as recomendações propostas embasadas na teoria de base do presente estudo.

## 7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Dos 60 indicadores utilizados para a mensuração da aprendizagem organizacional e do capital intelectual nos discentes do Programa Bom Negócio Paraná, do núcleo de Cascavel, e a contribuição das capacitações realizadas pelo mesmo na competitividade e mortalidade empresarial, somente duas variáveis latentes não atenderam aos índices indicados por Sellito e Ribeiro (2004).

A primeira variável latente refere-se à aprendizagem organizacional, questão 7 do instrumento de pesquisa, onde este questionamento indagava aos respondentes se após a capacitação do PBNP, se esses passaram a avaliar mais as problemáticas empresariais. Então, como sugestão ao conteúdo programático ofertado pelo PBNP seria enfatizar a importância desta reflexão para o aumento da aprendizagem organizacional, o que, por consequência, contribuirá para o aumento da vantagem competitiva do empreendimento. O índice desta variável latente contribuiu para o único índice insuficiente no quesito alpha de Cronbat.

Para Steil (2002) todo empreendimento deve identificar e refletir sobre os problemas encontrados no dia a dia da organização, visto que, estes gargalos podem interferir no resultado final dos seus produtos e serviços, o que reduz as vantagens competitivas para o empreendimento. Leight *et al.* (2000), salientam ainda que esta reflexão auxilia na tomada de decisão para a busca de capacitação, onde nesta análise da necessidade de treinamentos é realizado uma ordem prioritária dos hiatos a serem resolvidos de acordo com o impacto dos mesmos no atingimento dos objetivos organizacionais.

Outra variável latente com índices irregulares, segundo literatura, foi a questão 28 do instrumento de pesquisa, que visava questionar ao respondente sua dependência a um único funcionário.

Matos e Lopes (2008) salientam que todo empreendimento necessita fazer uma boa gestão do conhecimento organizacional, para assim transformá-lo em vantagem competitiva empresarial. De maneira amplamente difundida por Terra (2005), Stefano *et al.* (2014), Stewart (1998), Silva *et al.* (2008), Matos e Lopes, (2008), Sveiby (1998), Drucker (1999) e Quinn *et al.* (1997), o conhecimento não pode ficar retido em um único colaborador, o mesmo deve ser compartilhado entre a equipe e institucionalizado a nível

organizacional, para que assim as melhores práticas sejam escolhidas, e os processos sejam revistos, melhorando assim, sua efetividade empresarial.

Por este motivo, em relação ao capital intelectual, recomenda-se a capacitação do PBNP enfatizar aos alunos a importância da gestão do conhecimento e como fazê-la de maneira eficaz.

Por fim, em relação às inconformidades encontradas, evidencia-se a validade discriminante no quesito “Capital Relacional” relacionado com “Capital Humano” e “Capital Estrutural”, esta falta de interação das variáveis, que deveriam estar correlacionadas, segundo literatura de Itami e Roehl (1987), Crawford (1994), Edvinsson e Malone (1999), Paiva (1999), Sveiby, (2000), Rigby (2000).

Com esse resultado se pode inferir a falta de entendimento dos capacitados em como um capital intelectual pode auxiliar ou suportar o outro. Por esse motivo, também é recomendado ao conteúdo programático abordado pelo PBNP tentar relacionar, de maneira mais eficaz os tópicos abordados em capital humano, capital estrutural e capital relacional. E principalmente, a contribuição do capital relacional para o capital estrutural e humano.

Para maior clareza das recomendações em relação ao conteúdo ofertado pelo PBNP para o aumento do capital intelectual e da aprendizagem organizacional, o Quadro 16 foi construído para maior exposição de onde as temáticas julgadas frágeis pela pesquisa, e que poderiam ser enfatizadas na capacitação.

(Continua)

<b>Módulo</b>	<b>Conteúdo Ofertado</b>	<b>Sugestões</b>
Gestão de Negócios	Importância de empreender; Importância da capacitação para empreender; Empreendedorismo e inovação; Empreendedorismo e sustentabilidade; Tipologias de negócio; Identificação de mercado e público alvo; Competitividade empresarial; Planejamento estratégico; Missão, visão, valores empresariais; Plano de negócios.	De acordo com Steil (2002) todo empreendimento deve em seu planejamento, fazer a reflexão sobre os seus processos e buscar melhorias para os mesmos. É por isto, que recomenda-se que sejam explorados com maior profundidade no item Planejamento Estratégico a importância do diagnóstico empresarial, principalmente no que tange a avaliação das problemáticas encontradas no cotidiano, o impacto das mesmas para o desenvolvimento da organização, e por fim, como estes problemas poderiam ser sanados para que não se repitam em eventos futuros.

(Conclusão)

<b>Módulo</b>	<b>Conteúdo Ofertado</b>	<b>Sugestões</b>
Gestão Comercial	Fundamentos do <i>marketing</i> ; Objetivo e funções do <i>marketing</i> ; Abrangência do <i>marketing</i> ; Mudanças no mercado; Diferença entre consumidores e clientes; Definições de compra e vendas; Plano de <i>marketing</i> ; Segmentação e posicionamento de mercado; Produto, preço, praça e promoção; Vendas de qualidade; Processos de venda, planejamento, abordagem, apresentação, solução e fechamento; Diferenciais em vendas.	Ainda de acordo com Steil (2002), salienta-se a importância da reflexão sobre processos realizados no empreendimento, desta forma, recomenda-se ao módulo de gestão comercial maior ênfase ao processo de vendas, visto que o mesmo deve exigir plena reflexão dos empresários par possíveis mudanças e melhoria contínua, é de suma importância salientar ao empresário quais os benefícios destas reflexões, como por exemplo evitar o retrabalho, ou percas financeiras. Ainda em relação ao módulo de gestão comercial, recomenda-se que o mesmo saliente a importância do setor comercial para a empresa como um todo, e seu impacto nos demais departamentos, principalmente em recursos humanos e gestão de negócios, o que ficou evidente na pesquisa realizado a falta de assimilação do setor com estas unidades.
Gestão Financeira	Finanças pessoais e empresariais; Saúde financeira; Planejamento financeiro pessoal e familiar; Gerenciamento de investimentos e gastos; Os riscos do crédito fácil; Controle financeiro.	Recomenda-se enfatizar neste módulo, os preceitos de Gold, Malhortra e Segars (2001), aonde o mesmo salienta que a falta de reflexão sobre as rotinas empresariais pode gerar um aumento dos custos para o empreendimento, a inserção deste conteúdo deve ser pensada visto que tais itens podem refletir no aumento da longevidade e competitividade empresarial.
Gestão de Pessoas	Cargos e salários; Conhecendo a necessidade da empresa; Definição do perfil ideal a vaga; Recrutamento e seleção de pessoas; Recrutamento interno e externo; treinamento; Técnicas para desenvolvimento de pessoas; Retenção de pessoas; Avaliação de desempenho; Como dar o <i>feedback</i> e gestão de conflitos; Comunicação assertiva; Liderança e técnicas para manter um bom ambiente de trabalho.	Neste módulo, ficou salientado de acordo com a pesquisa realizada que o mesmo tem uma fragilidade considerável quanto as temáticas de descrição de cargos e salários, visto que a maioria dos respondentes evidenciaram sua dependência em relação a um único funcionário devido ao conhecimento que o mesmo possui. Tal dependência não ocorreria se houvessem uma boa gestão do conhecimento (Stefano <i>et al.</i> , 2008), por isto recomenda-se ênfase no tópico supracitado, e ainda criar um módulo ou tópico para enfatizar a importância da gestão da gestão do conhecimento na organização, visto que o conhecimento é o único diferencial competitivo apontado por diversos autores citados na presente pesquisa, como o caso de Bontis, Crossan e Hulland (2002).
Gestão Estratégica	Ciclo PDCA; Como lidar com o hábito; Pró atividade; Gestão de tempo; <i>Benchmarking</i> ; Matriz de produto e mercado; 5S, descarte, organização, limpeza, higiene e saúde e autodisciplina; Tipologias de feiras.	Por fim, recomenda-se também ao módulo de gestão estratégica em que o mesmo enfatize a interpelação dos setores empresariais para um objetivo final, e também para a reflexão das ações cotidianas e diagnóstico das mesmas. Com isto deve-se enfatizar a aplicação das ferramentas demonstradas durante a capacitação nos empreendimentos de cada empresário.

Por fim, salienta-se outra contribuição do presente trabalho, a mesma refere-se a descrição do perfil dos participantes visto que o programa ainda não havia delimitado o

mesmo. Tal descrição encontra-se no tópico 5.1 da presente dissertação, e a mesma pode ser utilizada, segundo Dolabela (1999), Magalhães e Carzino (2002), Mai (2006), para se conhecer melhor a quem se está atendendo e adaptar sua metodologia as classes e anseios de acordo com o perfil identificado, isto permite ao PBNP elaborar futuramente um plano pedagógico com uma metodologia mais específica e voltada a este perfil identificado.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento contido no capital intelectual e aprendizagem organizacional é o verdadeiro diferencial competitivo que gera competitividade empresarial, e leva a organização ao sucesso, reduzindo, conseqüentemente, a probabilidade de mortalidade empresarial.

É neste sentido que o Programa Bom Negócio Paraná visa por meio da capacitação empresarial impulsionar o capital intelectual das organizações participantes, com intuito de reduzir o índice de mortalidade empresarial no Paraná e estimular a economia. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo principal identificar a associação da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade das empresas participantes do PBNP.

Devido as mudanças na economia e no mercado e a maior necessidade das organizações estarem preparadas para estes desafios, as demandas na área da educação e capacitação profissional aumentaram no sentido da necessidade de promover treinamentos a população de qualidade, com isso, a efetividade dos mesmos deve ser sempre questionada. Entretanto, existe uma escassez na academia de autores que relacionam a aprendizagem individual como uma contribuição à organizacional, a sua competitividade, e sua influência na mortalidade empresarial, desse modo percebe-se uma lacuna teórica e empírica de estudo entre capacitação, aprendizagem individual, sua contribuição para a aprendizagem organizacional e para a competitividade empresarial.

Diante desta situação, o presente estudo justifica-se pela contribuição por meio de um estudo teórico-empírico que verifica a influência da Aprendizagem Organizacional e do Capital Intelectual sobre a competitividade empresarial e mortalidade de empresas, considerando os aspectos econômicos e sociais subjacentes na mortalidade de empresas, de forma a ampliar o aprofundamento do conhecimento científico desta área de estudo.

A fim de atingir tal objetivo, primeiramente, foi realizado uma revisão da literatura sobre a temática acerca da problemática em questão. Constatou-se restrita existência de autores que sob um enfoque teórico-empírico retratasse a relação do capital intelectual, aprendizagem organizacional, competitividade e mortalidade empresarial. Os melhores modelos de avaliação de construtos que se encaixam no escopo do presente estudo, de acordo com a literatura especializada, foi o modelo de mensuração de Aprendizagem Organizacional de Steil (2002), o modelo de mensuração de Capital Intelectual de Bontis (1997), e o modelo de mensuração de Competitividade Empresarial de Gold, Malhotra e Segars (2001), Malhotra e Segars (2001), portanto, fez-se uso dos três modelos teóricos para testar empiricamente a efetividade do PBNP.

Após a busca de resoluções sobre a problemática na literatura, o presente estudo de caráter positivista, abordagem quantitativa e cunho descritivo se baseou em cinco hipóteses gerais que foram formuladas para que o estudo, de maneira matemática, pudesse testá-las e apoiar a análise dos dados coletados.

Em relação a esses dados, foi feita a análise dos itens dos seguintes constructos, “a”, “b” e “c”, que foram construídos para atingir os objetivos específicos “a”, “b” e “c”. Foram utilizados os instrumentos adaptados de Steil (2002), de Bontis (1997), e de Gold, Malhotra e Segars (2001) para coleta de dados por *survey* através da aplicação de questionários, no qual sob uma escala *likert* de 1 a 5, dos 856 indivíduos totais da população em estudo, o cálculo amostral de Sampieri, Collado e Lucio (2006) revelou a necessidade de aplicação dos questionários a 266 indivíduos. Sob os sorteios da função randômica do *software excel*, apenas 164 indivíduos do grupo amostral responderam. Como forma complementar das fontes de dados coletados, foi utilizado a pesquisa documental.

Os constructos “a”, ”b” e “c” após a coleta de dados, tiveram seus itens mensurados e testados. O teste das relações das variáveis ocorreu pelo método de *Partial Least Square – PLS*, validando o modelo de sistema relacional conforme as hipóteses descritas na presente pesquisa. As variáveis latentes, Capital Intelectual, Aprendizagem Organizacional, Competitividade e Mortalidade Empresarial, apresentaram um total de 9 interações que foram mensuradas pelos indicadores propostos por Steil (2002), Bontis (1997) e Gold, Malhotra e Segars(2001). Esses indicadores foram validados pela análise fatorial, em que dois deles tiveram de ser excluídos do modelo por obterem índices abaixo de 0,6.

Já o cálculo de confiabilidade Alpha de Cronbach, confirmou a confiabilidade das variáveis latentes, exceto da Análise das Necessidades de Treinamento. A qualidade de mensuração, definido pela variância da média extraída, demonstrou que todos os indicadores estão acima do limite de 0,5. A mensuração do modelo para capacitação dos efeitos provocados pelo Programa Bom Negócio Paraná, analisada pela validade discriminante do modelo demonstrou que todas as variáveis, exceto Capital Relacional, avaliam seus objetivos de maneira eficaz.

Na análise das hipóteses, a hipótese 1 (H1) foi rejeitada, pois de acordo com a literatura, os elementos que compõem a aprendizagem organizacional devem ser trabalhados em conjunto na organização a fim de aumentar a competitividade empresarial, e não de maneira isolada. Como é composta por multivariáveis não se pode aplicá-las individualmente na organização esperando que os seus elementos isoladamente gerem vantagem competitiva. Isto foi confirmado ao testar a hipótese 1 com base na mesma metodologia, mas de forma a não segregar os elementos que compõem a aprendizagem organizacional, o que resultou em aceitar a hipótese geral 1 quando testada desta maneira.

Analisando a H2, apenas foi aceita hipótese de pessoas, o que confirmou a necessidade das competências individuais para a longevidade empresarial. Isoladamente, as hipóteses de cultura, treinamento, contexto e institucionalização do novo conhecimento não mostraram significância. O que evoca a ideia que individualmente estes elementos da AO não são capazes de gerar mortalidade empresarial, mas sim, a má gestão de AO como um todo pode aumentar a mortalidade empresarial.

Em relação a H3 e H4, a análise dos elementos do capital intelectual isoladamente em relação à competitividade empresarial mostrou que todos os elementos individualmente são capazes de gerar vantagem competitiva, por meio de seus processos específicos. Já a análise segregada do capital intelectual em relação à mortalidade empresarial, resultou na rejeição de todas as sub-hipóteses, o que induz o entendimento que essas não apresentam o potencial de levar a empresa ao fracasso se má administradas individualmente. Porém, de acordo com alguns autores da literatura especializada, gerar vantagem competitiva investindo em apenas um dos elementos do capital intelectual não é o suficiente para evitar a mortalidade empresarial.

Em relação à interação entre a competitividade e a mortalidade (H5), foi aceita a hipótese, evidenciando que os componentes de vantagem competitiva apresentam potencial em reduzir a mortalidade empresarial.



Os resultados da análise das hipóteses se mostram em conformidade com as respostas da terceira questão do questionário, visto que apenas dois respondentes fecharam suas portas após a capacitação pelo PBNP.

Desta forma, conclui-se que o presente trabalho conforme as análises das hipóteses de H1 a H5, atingiu o seu objetivo geral, de modo a verificar a influência da aprendizagem organizacional e do capital intelectual na competitividade e na mortalidade das empresas participantes do Programa Bom Negócio Paraná.

Conforme apresenta a literatura, como intervenção prática, seguiu-se o modelo de recomendações de Bontis (1998) e Bontis (2010), em que as principais sugestões ao PBNP estão relacionadas em três temáticas, que segundo os resultados obtidos estão frágeis, e visto na literatura a importância das mesmas para o aumento da competitividade e para redução da mortalidade empresarial, portanto, recomenda-se: enfatizar aos alunos a importância das reflexões diárias em relação aos processos empresariais e possíveis melhorias; difundir técnicas para gestão do conhecimento de maneira eficaz, para que assim, a empresa não fique dependente de um único funcionário; e relacionar as dimensões do Capital Relacional para o capital humano e estrutural, para que assim, os alunos percebam as contribuições do mesmo para as demais atividades da empresa.

Outra contribuição do presente trabalho, refere-se ao item 5.1 do mesmo, visto que o programa desconhecia o perfil de seus participantes, agora o mesmo possuirá e poderá adaptar suas ações pedagógicas conforme as características de seus participantes (MAGALHÃES; CARZINO, 2002).

Por fim, evidencia-se as contribuições do presente trabalho tanto à academia quanto para os gestores do Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Cascavel. De maneira geral, o modelo foi validado e, por seus índices estatísticos, considerado adequado para a avaliação das dimensões da aprendizagem organizacional e do capital intelectual e suas contribuições para a competitividade e mortalidade empresarial, por isto, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a reaplicação do presente modelo só que nas demais unidades do PBNP espalhadas pelo Paraná. Outra sugestão de trabalho futuro é a comparação dos resultados obtidos com o presente modelo, nas turmas que foram capacitadas de maneira presencial, em relação aos capacitados via modalidade a distância.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Dewi Fariha; SOFIAN, Saudah. The relationship between intellectual capital and corporate performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 537-541, 2012.
- ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da informação**, v. 27, n. 1, p. 0-0, 1998.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, v. 7, 2009
- ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Aprendizagem organizacional e competências**, p. 12-33, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de recursos humanos e a aprendizagem no local de trabalho: identificando perspectivas e abordagens. **Seminários em administração**, v. 8, 2004
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; DA SILVA, Luciana Cavalcante Pires; SAIKI, Tatiana Galo. Evidenciação dos ativos intangíveis (capital intelectual) por empresas brasileiras à luz da Lei 11.638/07. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.
- APPELBAUM, Steven H.; GALLAGHER, John. The competitive advantage of organizational learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 2, p. 40-56, 2000.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de. Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional. In: **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. Atlas, 2010.
- ARGOTE, Linda. **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Springer Science & Business Media, 2012.
- ARGYRIS, C. (1977). **Harvard business review**, 55(5), 115-125.
- ARGYRIS, C. (1992). Overcoming organizational defenses. **The Journal for Quality and Participation**, 15(2), 26.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ÁVILA, L. A. S.; Yonemoto, H. W. **A relação entre a cultura e clima organizacional**. [S.l: S.n], 2010. Disponível:<<http://www.intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Etic/article/view/File/.../2322>>. Acesso em 15 jan. 2016.
- BAQUEIRO, Elane F. et al. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio realce empresarial**. 2008.
- BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 21-40, 1999.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis, en SR Clegg, C. Hardy y WR Nord (eds.), **Handbook of Organizational Studies**. **Handbook of Organisation Studies**, 1996.
- BARROW, Colin. **The essence of small business**. London: Prentice Hall, 1993.
- BASTOS, Virgílio B. et al. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender**: introdução à metodologia científica. Vozes, 1999.

BASTOS, Virgílio B. et al. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

BERTOLINI, G. R. F. *et al.* **Programa bom negócio paraná – núcleo Cascavel**. In: Seminário de Extensão da Unioeste, 15, 2015, Marechal Candido Rondon, PR, Brasil. Anais do XV Seminário de Extensão da Unioeste, CDD, 2015. P. 809-814.

BIRKINSHAW, Julian. Making sense of knowledge management. **Ivey Business Journal**, v. 65, n. 4, 2001.

BIRLEY, Sue.; NIKTARI, Niki. Reasons for Business Failure. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 2, p. 52, 1996.

BLUNDELL, Richard; MACURDY, Thomas. Labor supply: A review of alternative approaches. **Handbook of labor economics**, v. 3, p. 1559-1695, 1999..

BONTIS, Nick. Intellectual capital questionnaire. **Institute for Intellectual Capital Research, Hamilton, Canada**, 1997.

BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

BONTIS, Nick. Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of technology management**, v. 18, n. 5-8, p. 433-462, 1999.

BONTIS, Nick. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International journal of management reviews**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

BONTIS, Nick. Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 7, n. 1, p. 9-20, 2003.

BONTIS, Nick; CHUA CHONG KEOW, William; RICHARDSON, Stanley. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of intellectual capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000.

BONTIS, Nick; CROSSAN, Mary M.; HULLAND, John. **Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows**. Journal of management studies, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

BROOKING, Annie. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. 1997.

BRUNO, Randolph Luca; BYTCHKOVA, Maria; ESTRIN, Saul. **Institutional determinants of new firm entry in Russia**: a cross regional analysis. 2008.

BUCKLEY, Peter J.; PASS, Christopher L.; PRESCOTT, Kate. Measures of international competitiveness: a critical survey. **Journal of marketing management**, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

BURNES, Bernard. **Managing change**: A strategic approach to organizational dynamics. Pearson Education, 2004.

CABIDO, Anderson C. **Práticas gerenciais e modelos de gestão garantidores do sucesso de pequenas empresas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 2, 1996.

CABIDO, A. C. **Mortalidade empresarial zero**. 2003. Disponível em:<[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/77E4BD2FE76ABEB303256EC20068DFDD/\\$File/NT00072036.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/77E4BD2FE76ABEB303256EC20068DFDD/$File/NT00072036.pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2016.

CALDEIRA, A. Competitividade e desenvolvimento sustentável na visão de gestores. DOI 10.5752/P.1984-6606.2009 v9n21p9. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 21, p. 9-30, 2009.

CANAVARRO, M. **Gestão do Saber**. Artigo eletrônico Timaster. 2003

CANGELOSI, Vincent E.; DILL, William R. Organizational learning: Observations toward a theory. **Administrative science quarterly**, p. 175-203, 1965.

CARLSON, Dawn S. et al. Training motivation in organizations: An analysis of individual-level antecedents. **Journal of Managerial Issues**, p. 271-287, 2000.

CHENHALL, Robert H.; KALLUNKI, Juha-Pekka; SILVOLA, Hanna. Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. **Journal of Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 99-128, 2011.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIN, Wynne W. **Commentary**: Issues and opinion on structural equation modeling. 1998.

CLARKE, Nicholas. The politics of training needs analysis. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 4, p. 141-153, 2003.4, 141-153.

CLEVERLY, W. O. **Who is responsible for business failures?** Healthcare Financial Management Review, Westchester, Illinois, USA, Oct.2002. pp. 45-5. (2002).

COCHRAN, Augustus B. Small business mortality rates: A review of the literature. **Journal of Small Business Management (pre-1986)**, v. 19, n. 000004, p. 50, 1981.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Artmed Editora, 2004.

COLQUITT, Jason A.; LEPINE, Jeffrey A.; NOE, Raymond A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 5, p. 678, 2000.

COLQUITT, Jason A.; SIMMERING, Marcia J. Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. **Journal of applied psychology**, v. 83, n. 4, p. 654, 1998.

COLTRO, Alex. Da formação educacional e do treinamento do administrador: as contribuições dos grandes pensadores ocidentais. **REGE Revista de Gestão**, v. 6, n. 2, 2010.

CORDEIRO, Ana Sofia Godinho. Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra, 2011.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. Saraiva, 2007.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Atlas, 1994.

CRC, Conselho Regional de Contadores. **Mortalidade Empresarial no Paraná**. Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, Mary M. et al. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves; CORNACHIONE JR, Edgard B.; ANDRADE MARTINS, Gilberto. Pós-graduação: o curso de doutorado em ciências contábeis da FEA/USP. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 6-26, 2008.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves; JUNIOR, Edgard Bruno Cornachione; ANDRADE MARTINS, Gilberto. Doutores em ciências contábeis: análise sob a óptica da teoria do capital humano. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, n. 3, p. 532-557, 2010.

CYERT, Richard M.; MARCH, J. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, 1963.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAL VESCO, Delci Grapegia; POPIK, Fabiane; BEUREN, Ilse Maria. Percepção de Justiça Organizacional na avaliação de desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa agropecuária. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2012.

Darling, M. S. **Building the knowledge organization**. *Business Quarterly*, v. 61, p. 61-66, 1996

DAVIS, Horace. Business mortality: the shoe manufacturing industry. **Harvard Business Review**, v. 17, n. 13, p. 331, 1939.

DAWSON, Patrick M. **On organizational change**. Processual Approach. Paul Chapman Publishing, London: 2001.

DAWSON, Patrick. Quality management: beyond the Japanese model. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 7, p. 51-59, 1994.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreendedor como opção de carreira**. Prentice-Hall do Brasil, 2009.

DETERT, James R.; SCHROEDER, Roger G.; MAURIEL, John J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of management Review**, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Pioneira, 1999.

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. **HSM Management**, v. 22, p. 72-78, 2000.

Dutra, I. M., Pereira, V. A., Salanek Filho, P., Horbatiuk, A. S., Batista, L. K. L. **Apostila Bom Negócio Paraná**. 3ª. Edição. Curitiba – PR. 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**. 1997.

Empresa Fácil. **Bom Negócio: Programa Estadual é Lançado em Cascavel em 2012**. 2012. Disponível em: <<http://www.cascavel.pr.gov.br>>. Acesso em: 31mar. 2015.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, p. 386, 1995.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Dilemas da organização do trabalho face à globalização e às tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, 2009.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi; SANTOS, Silvio Aparecido dos. Mortalidade Precoce: uma análise das micro e pequenas empresas de São Paulo. ANAIS DO V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo, 2008.

FESTINALLI, Rosane Calgaro. A formação de mestres em administração: por onde caminhamos?. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 135-150, 2014.

FIGUEIREDO, Saulo. **A TI como alavanca do capital intelectual** – parte 1. Webinsider, [S.l.], 2005.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. **Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público**: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FILARDI, Luis Fernando. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira**. Editora Atlas SA, 2000.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of marketing research**, p. 382-388, 1981.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 3, 1992.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FULLER, Jim *et al.* **Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho**. Coimbra: Quarteto Editora, 2001.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Org Dev & Trng, 6E (Iae)**, v. 274, 1993.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **2005 Executive Report**. Babson College Press, 2005.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 5, p. 61, 2002.
- GOLD, Andrew H.; MALHOTRA, A., SEGARS, Albert H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.
- GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.
- HAAS, John Eugene; DRABEK, Thomas E. **Complex organizations: a sociological perspective**. New York: Prentice Hall, 1973.
- HAIR JR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HAYATI, Dariush; KARAMI, Ezatollah; SLEE, Bill. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty: the case of Iran. **Social Indicators Research**, v. 75, n. 3, p. 361-394, 2006.
- HEDBERG, Brian. **How organizations learn and unlearn**. Arbetslivscentrum, 1981.
- Handbook of Organizational Design, pp. 8-27. Londres: Oxford University Press. Hendriksen, E. S., & Breda, M. F. V. **Teoria da contabilidade**; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *São Paulo: Atlas*, 1999.
- HOLTON, Elwood F. et al. Toward construct validation of a transfer climate instrument. **Human Resource Development Quarterly**, v. 8, n. 2, p. 95-113, 1997.
- HWANG, Yong-Sik; PARK, Seung Ho. The organizational life cycle as a determinant of strategic alliance tactics: Research propositions. **International journal of management**, v. 24, n. 3, p. 427, 2007.
- IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Perfil Empresarial Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/1297/Empresometro-Perfil-Empresarial-Brasileiro>>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas W. **Mobilizing invisible assets**. Harvard University Press, 1991.
- KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.
- KIM, Daniel H. **A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development**. 1993. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology.
- KNIGHT, Daniel J. Performance measures for increasing intellectual capital. **Strategy & Leadership**, v. 27, n. 2, p. 22-27, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LANDAU, Ralph. Technology, capital formation and US competitiveness. **International Productivity and Competitiveness**, p. 299-325, 1992.

- LANDIM, Fátima Luna Pinheiro et al. Uma reflexão sobre as abordagens em pesquisa com ênfase na integração qualitativo-quantitativa. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 19, n. 1, p. 53-58, 2006.
- LAWRENCE, Thomas B.; WINN, Monika I.; JENNINGS, P. Devereaux. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of management review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.
- LEIGHT, Susan Bragg et al. The effect of structured training on breast self-examination search behaviors as measured using biomedical instrumentation. **Nursing research**, v. 49, n. 5, p. 283-289, 2000.
- LEV, Baruch. **Intangibles: Medición, gestión e información**. Ediciones Deusto, 2003.
- LUTHY, David H. Intellectual capital and its measurement. In: **Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)**, Osaka, Japan. 1998. p. 16-17.
- LYNN, Bernadette E. FEATURE EDITORIAL-INTELLECTUAL CAPITAL-There's real wealth in intellectual capital. The thing is, you've got to uncover and manage it. **Ivey Business Journal**, v. 64, n. 3, p. 48-52, 2000.
- MACULAN, Anne-Marie. Ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. In: **Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local**. Relume Dumará, UFRJ, Rio de Janeiro, p. 311-326, 2003.
- MAGALHÃES, Lilia Bueno; CARZINO, Eliana Portella. O perfil dos alunos da primeira turma de enfermagem da Universidade Tuiuti do Paraná. **Revista Tuiuti: Ciência e Cultura**, Curitiba. n. 26, p. 109-122, 2002.2002.
- MAGER, Richard A. Avoiding the four deadly sins of business failure. **Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement-San Diego Business Journal**, n. 10, 2002.
- MAI, Antonio Fernando. **O Perfil do Empreendedor versus a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Comerciais do Município de Aracruz-ES.Vitória: Dissertação-Mestrado**. FUCEPE, 2006.
- MALAVSKI, Olivir Sebastião; PINHEIRO DE LIMA, Edson; GOUVEIA DA COSTA, Sergio Eduardo. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção, São Paulo**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.
- MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. **BOOG, GG Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 2ª ed. São Paulo: Mackron Books, p. 15-34, 1994.
- MARION, José Carlos. Reflexões sobre ativo intangível. 2001. Disponível em: Acesso em: 14 de abril de 2015.
- MARQUARDT, Michael J. **Building the learning organization**. New York, NY: McGraw-Hill Companies, 1996.
- MARR, Bernard. **Impacting future value: how to manage your intellectual capital**. CMA: Mississauga, 2008.
- MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. São Paulo: Tese de Doutorado, 1972.
- MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE; PELISSARO, JOEL. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005.
- MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 3. p. 233-245, 2008.



- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.
- MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. São Paulo: Artmed Editora, 2009.
- MEYER, John P. et al. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. **Journal of applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 152, 1989.
- MINTZBERG, H.; E QUINN, J. B. **O processo da estratégia** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MOORE, Janet C. The Sloan Consortium quality framework and the five pillars. **The Sloan Consortium. Retrieved July**, v. 15, p. 2007, 2005.
- MORELLATO, Saulo Almeida. **Modelos de regressão PLS com erros heteroscedásticos**. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Estatística, apresentada à Universidade Federal de São Carlos-UFSCar, São Carlos.
- MOURA, Arthur Hyppólito de. Os ativos intangíveis e o capital intelectual. **Seminário três manhãs de Gestão do Conhecimento na BIREME**, p. 6-8, 2007.
- NARASIMHA, Subba. Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 10, n. 1, p. 123-135, 2000.
- NASCIMENTO, Marcelo *et al.* Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. **Managing knowledge an essential reader**. 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In: **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAIVA, Ely Laureano. **Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias de produção**. 1999. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PAIZ, M., STOOO, M. B., MELLK, A. P., STOFFEL, J. A., ALPINI, N. Perfil dos participantes do programa de capacitação bom negócio Paraná na região sudeste do Paraná. **Anais do II CONAPE.**, 2013.
- PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. **EGEPE—encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. v. 3, p. 205-220, 2003.
- PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. SEBRAE, 1995.
- PEREIRA, R. C. M; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 6, 2009.
- PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.
- PERK, C. G. Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. **Journal of intellectual capital**, 6(3), 385-396, 2005.

- PERROW, C. **Complex organizations**. New York: Scott, Foresman, 1996.
- PETERS, Guy. Contracts as a tool for public management: their strange absence in North America. **Contracting in the New Public Management: From Economics to Law and Citizenship**, Amsterdam, IOS Press, p. 33-47, 2000.
- PFEFFER, J. 19 **Seven Practices of Successful Organizations**. *Operations Management: A Strategic Approach*, 224, 2005.
- PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo; PALAZZO, Janete; OLIVEIRA, Zenaide dos Reis Borges Balsanulfo. Os planos de carreira premiam os melhores professores. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.[online]**, v. 17, n. 63, p. 355-380, 2009.
- QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; ZIEN, Karen A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York: Simon & Schuster, 1997.
- QUINTELLA, R. H.; LOIOLA, E. **Diagnóstico competitivo da indústria da construção civil**. Salvador: Sinduscon-Ba, 1998.
- RIGBY, Darrell K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais. **HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo, SP:, v. 4, p. 122-130, 2000.
- RODRIGUES, Helena Maria da Silva Santos; DORREGO, Pedro Figueroa; FERNÁNDEZ-JARDÓN, Carlos María. **La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**. Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo, 2011.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo *et al.* **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1999.
- RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizacionais**. *Ruas, Antonello, Boff; In: Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo, Bookman, 2005.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman Editora, 2005.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. New York: John Wiley & Sons, 2012.
- SAINT-ONGE, Hubert. Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. **Planning Review**, v. 24, n. 2, p. 10-16, 1996.
- SAMPIERI, Roberto Hernández et al. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1999.
- SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec Editora, p. 22, 2004.
- SANTINI, Sidineia et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.
- Santos, Ariane; Rojo, Claudio Antonio. Análise da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no programa bom negócio paraná – turmas de Cascavel. ANAIS DO CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, Cascavel, 2015.

Santos, Ariane; Dal Vesco, Delci Grapégia, Lago, Sandra. Produção científica brasileira sobre aprendizagem organizacional: uma revisão bibliográfica das publicações das nacionais na última década. In: ANAIS DO CINGEN, Cascavel, 2015

SANTOS, LL de CP. Formação de professores e saberes docentes. **Reflexões sobre a formação de professores**. Campinas: Papyrus, p. 89, 2002.

SANTOS, N. **A sociedade do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; BENEVIDES, Mara Moreira. Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: o caso Universidade Valer da Companhia Vale do Rio Doce. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 13, 2008.

SAVOLAINEN, Taina. How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 5, p. 195-204, 2000.

SHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHOENBERGER, Erica. The spatial fix revisited. **Antipode**, v. 36, n. 3, p. 427-433, 2004.

SCHULTZ, Theodore William. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

Sebrae. **Análise do CAGED**. Brasília, 2004.

Sebrae. **Perfil das micro e pequenas empresas de Belo Horizonte**. 1995.

Sebrae. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. 2002**. Brasília: SEBRAE/FUBRA, ago, 2004. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), extraído em 20 de janeiro de 2015.

Sebrae. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. 2005.

Sebrae. **Sobrevivência Empresarial, Temas Estratégicos**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-epesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>, extraído em 22 de junho de 2015.

Sebrae. **Os donos de negócios no Brasil: análise por faixa de renda (2003-2013)**. 2015.

SELLITTO, Miguel; RIBEIRO, José. Construção de indicadores para avaliação de conceitos intangíveis em sistemas produtivos. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 1, p. 75-90, 2004

SENGE, Peter M. **The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SENGE, Peter. Além da quinta disciplina. **HSM Management**, v. 4, n. 19, 2000.

SERRANO, Maria Manuel; SANTOS, Anabela; NETO, Paulo. Análise da Mortalidade das Empresas Apoiadas por Políticas Públicas. O Caso do Programa LEADER+. In: **Actas/Proceedings do 20th APDR Congress–Renaissance of the Regions of Southern Europe**. 2014. p. 131-141.

SETI. Secretaria da ciência, tecnologia e ensino superior. Bom Negócio Paraná, 2015. Disponível em: <http://www.seti.pr.gov.br>. Acesso em: 29/abr./2015.

SHRIVASTAVA, Paul. **Strategic decision making process: the influence of organizational learning and experience**. 1981. Tese de Doutorado. University of Pittsburgh.

SILVA, Anderson Soares da; FONSECA, Ana Carolina PD. Capital intelectual e tomada de decisão: uma estreita relação. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 37, 2007.

- SILVA, Carlos Donizeti Ferreira; NAGANO, Marcelo Seido; MERLO, Edgard Monforte. Gestão do capital de relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, 2008.
- SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, v. 4, n. 1, 2001.
- SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.
- SILVA, Marco Antonio Batista. Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, vol. 20, n. 01, p. 195-224, jan./abr. 2011.
- SILVA, Wendel Alex Castro; JESUS, Daiana Kelle Aragão; DE OLIVEIRA MELO, Alfredo Alves. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, p. 245-263, 2010.
- SIMON, Herbert A. Applying information technology to organization design. **Public Administration Review**, v. 33, n. 3, p. 268-278, 1973.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. **Strategic management journal**, v. 19, n. 10, p. 1001-1006, 1995.
- SOARES, Maria Tereza; HANASHIRO, D. M. O desenvolvimento de organizações de aprendizagem: a contribuição da gestão estratégica da qualidade. Salvador: **Anais do Enanpad**, 2002.
- SOUSA, Valmi D.; DRIESSNACK, Martha; MENDES, Isabel Amélia Costa. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. **Rev Latino-am Enfermagem**, v. 15, n. 3, 2007.
- SOUZA, B. C. B; SOUZA, B. C. Orientador. Cursos de capacitação geram aperfeiçoamento profissional? Um estudo com servidores da UFPE. 2011.
- SOUZA, Eda Castro Lucas. **Atitude Empreendedora: um Estudo em Organizações Brasileiras**. In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais, 2006**.
- STATA, Ray; ALMOND, P. Organizational learning: The key to management innovation. **The training and development sourcebook**, v. 2, p. 31-42, 1989.
- STEFANO, Nara Medianeira et al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014.
- STEIL, Andrea Valeria et al. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 1, 2001.
- STEIL, Andrea V.; BARCIA, Ricardo M.; PACHECO, Roberto CS. An approach to learning in virtual organizations. In: **SIEBER, P.; GRIESE, J. Organizational virtualness and electronic commerce. proceedings of the 2nd VoNet-workshop**, Bern: Simowa Verlag, Zurich. 1999. p. 69-88.
- STEVENSON, Wiliam J.; DE FARIAS, Alfredo Alves. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1982.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. *et al.* **The invisible balance sheet**. Stockholm: Affarfgarblen, 1989.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets**. Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Edições Silabo. 1998.

SVEIBY, K. E. Methods for measuring intangible assets.[WWW document] <http://www.sveiby.com/articles.IntangibleMethods.htm> (accessed 27 September 2012), 2010.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

TAN, Hong; PLOWMAN, David; HANCOCK, Phil. The evolving research on intellectual capital. **Journal of intellectual capital**, v. 9, n. 4, p. 585-608, 2008.

TANAKA, Oswaldo Y.; MELO, Cristina; MERCADO, F. J. Reflexões sobre a avaliação em serviços de saúde e a adoção das abordagens qualitativa e quantitativa. **Pesquisa qualitativa de serviços de saúde**, p. 121-136, 2004.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TELES, I., FAGUNDES, E. M. R., LIMA, R. J. de. Capital intelectual: a gestão do conhecimento aplicada em uma indústria química do estado de goiás. In: Anais do 2º Congresso UFSC de controladoria e Finanças – Iniciação científica em contabilidade, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2005.

THIJSEN, Jo. A model for adult training in flexible organizations: Towards an experience concentration theory. **Journal of European Industrial Training**, v. 16, n. 9, 1992.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. p. 194-217, 1999.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

UMBELINO, A. C. **O papel do capital intelectual para o sucesso de novos empreendimentos**. Tijuca: Universidade do Vale do Itajaí, 2013.

VIEIRA, Rafael Tadeu; PETRI, Sérgio Murilo. A Contribuição do balanced scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, 2014.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (2005). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. FGV.

VIERA, R. S., SANTOS, A., ROJO, C. A. Perfil Empreendedor dos Participantes das Turmas do Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Cascavel. **Anais do II Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios**, Cascavel, PR, Brasil, 2013.

WOLD, H. **Estimation of principal components and related models by iterative least squares**. In P.R. Krishnaiah (Ed.). *Multivariate Analysis*. (pp.391-420) New York: Academic Press, 1966.

YEO, Kee Meng; MAYADAS, A. Frank. The Sloan-C Pillars: Towards a Balanced Approach to Measuring Organizational Learning. **Journal of Asynchronous Learning Networks**, v. 14, n. 2, p. 45-52, 2010.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different?. **Harvard business review**, v. 82, n. 1, 2004.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, p. 726-743, 1977.

## APÊNDICE A

Caro (a) participante,

Este questionário trata-se de uma pesquisa desenvolvida pela discente Ariane dos Santos, no Mestrado Profissional de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, sob a orientação da Professora Dra. Delci Grapegia Dal Vesco.

Nesta pesquisa pretende-se verificar a formação do capital intelectual e da aprendizagem organizacional em seu empreendimento e suas contribuições para a competitividade empresarial. Esta pesquisa ainda objetiva aferir as contribuições do Programa Bom Negócio Paraná para o seu empreendimento.

A sua participação será voluntária, os dados coletados serão agrupados e analisados de maneira estatística. Iremos preservar o sigilo de todos os participantes.

1 – Fui capacitado pela:

- Modalidade presencial, na Unioeste ou na Prefeitura;  
 Pela modalidade a distância/EAD.

2 – Quando foi a sua capacitação?

---

3 – Após a capacitação do Bom Negócio:

- Decidi não abrir uma empresa  
 Decidi abrir uma empresa  
 Decidi formalizar minha empresa  
 Percebi que minha empresa expandiu  
 Percebi que minha empresa retraiu/diminuiu  
 Decidi fechar minha empresa  
 Fiz a capacitação apenas para aperfeiçoamento pessoal/profissional

Outra opção/Justificativa:

---



---

### Instruções para resposta do questionário:

O questionário é composto por três blocos, sendo estes: 1 Aprendizagem Organizacional, 2 Capital Intelectual e 3 Competitividade Empresarial, os mesmos estarão dispostos a seguir, desde já agradeço a sua colaboração!

Nas questões dos blocos do questionário, APONTE QUAL SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMAÇÕES DO QUESTIONÁRIO, considerando a escala de 1 a 5, com a seguinte correspondência:

- 1 – discordo completamente,**  
**2 – discordo parcialmente,**  
**3 – indiferente,**  
**4 – concordo parcialmente,**  
**5 – concordo completamente.**

## Bloco 1: Aprendizagem Organizacional

### APÓS A CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ, percebi que...

	Discordo Completamente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Completamente
1 - Passei a fazer o planejamento empresarial voltado ao longo prazo.	1	2	3	4	5
2 - Passei a incentivar mais o compartilhamento de conhecimentos.	1	2	3	4	5
3 - Passei a incentivar mais a busca pelo melhoramento contínuo.	1	2	3	4	5
4 - Passei a incentivar mais o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
5 - Melhorei, a rotina empresarial, com a padronização de nossas atividades.	1	2	3	4	5
6 - As normas de conduta empresariais passaram a ser compartilhadas para toda equipe.	1	2	3	4	5
7- Passei a avaliar mais as problemáticas do dia-a-dia empresarial.	1	2	3	4	5
8 - Passei a avaliar mais as problemáticas do dia-a-dia empresarial, e imaginar quais treinamentos que poderiam solucionar-los.	1	2	3	4	5
9 - Passei a realizar/incentivar/pedir por mais reuniões na empresa, para que assim, possamos verificar possíveis melhorias.	1	2	3	4	5
10 - Passei a considerar todas as sugestões para melhoria de trabalho trazidas pelos demais colaboradores.	1	2	3	4	5
11 - Passei a encorajar mais equipe que trabalho a experimentar novas formas de trabalhar.	1	2	3	4	5
12 -Acredito que estou mais preparado para repensar decisões e planejamentos de acordo com as demandas de mercado.	1	2	3	4	5
13 - Avalio que estou mais aberto a escutar os demais colaboradores.	1	2	3	4	5
14 - Passei a incentivar mais a criatividade aonde trabalho.	1	2	3	4	5
15 - Percebi uma redução de conflitos negativos na empresa.	1	2	3	4	5
16 - Como aluno formado, percebo que o curso do Bom Negócio estava relacionado com minhas atividades realizadas na empresa.	1	2	3	4	5



17 - Como aluno formado, percebo que o curso do Bom Negócio me proporcionou conhecimentos em gestão, que implementados, ofereceram melhorias na empresa.	1	2	3	4	5
18 - Creio que a Capacitação do Bom Negócio impactou de maneira positiva a empresa.	1	2	3	4	5
19 - Identifiquei formas para melhorar o meu trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
20 - Compartilhei com a minha equipe de trabalho ideias que obtive durante o curso.	1	2	3	4	5
21 - As ideias que obtive na capacitação do Bom Negócio, que compartilhadas entre minha equipe de trabalho, foram colocadas em prática pelos colaboradores.	1	2	3	4	5
22 - As ideias compartilhadas entre minha equipe de trabalho foram incorporadas como procedimentos padrões na rotina empresarial.	1	2	3	4	5

## Bloco 2: Capital Intelectual

### APÓS A CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ, percebi que...

	Discordo Completamente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Completamente
23 - Houve um melhor cumprimento quanto ao prazo limite das tarefas demandadas.	1	2	3	4	5
24 - Considero que estou mais inovador, originando, constantemente, novas ideias.	1	2	3	4	5
25 - Passei a apoiar mais os colaboradores/meus colegas de trabalho em sua valorização profissional, e sempre que considero necessário, realizo capacitações aos colaboradores.	1	2	3	4	5
26 - De maneira geral, percebo que os funcionários de minha equipe estão mais satisfeitos.	1	2	3	4	5
27 - De maneira geral, percebo que os funcionários, que trabalham comigo, desempenham as suas tarefas com a máxima de suas capacidades.	1	2	3	4	5
28 - Percebo que se determinados funcionários, subitamente, deixassem a empresa, NÃO estaríamos em grandes problemas.	1	2	3	4	5
29 - Uma pesquisa com nossos clientes indicaria que eles, de maneira geral, estão mais satisfeitos com nossa empresa.	1	2	3	4	5
30 - A empresa, de maneira geral, reduziu seu tempo de resolução/resposta as reclamações/problemas dos clientes.	1	2	3	4	5

31- Em relação à empresa, creio que nossa participação de mercado aumentou, em relação aos nossos concorrentes diretos.	1	2	3	4	5
32 - No que se refere a novos negócios a empresa se tornou preferida pelos clientes, em relação aos nossos concorrentes diretos.	1	2	3	4	5
33 - A informação recolhida do <i>feedback/pesquisa/opinião</i> dos clientes passou a ser compartilhada na empresa.	1	2	3	4	5
34 - Passei a compreender mais o nosso mercado alvo e perfil dos clientes.	1	2	3	4	5
35 - Passei a investir mais nos nossos clientes por meio de uma procura contínua pela satisfação de suas necessidades.	1	2	3	4	5
36 - Estou mais confiante, de que, no futuro, os clientes irão manter o seu relacionamento comercial conosco.	1	2	3	4	5
37 - A “marca” da empresa ficou mais reconhecida e respeitada pelo mercado.	1	2	3	4	5
38 - A relação com os fornecedores e parceiros comerciais passou a ser mais de confiança e de comprometimento.	1	2	3	4	5
39 - A empresa passou a apresentar um menor custo de produção por produto/serviço.	1	2	3	4	5
40 - Passamos a melhorar a relação de custo/benefício por produto ou serviço ofertado.	1	2	3	4	5
41 - O lucro por funcionário, em média, aumentou.	1	2	3	4	5
42 - O tempo de produção do produto/serviço diminuiu.	1	2	3	4	5
43 - Aposto mais no desenvolvimento de novas ideias de gestão e no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	1	2	3	4	5
44 - A empresa tornou-se mais eficiente, de maneira geral.	1	2	3	4	5
45 - Passei a investir em sistema de informação/software empresariais.	1	2	3	4	5
46 - A atmosfera e cultura organizacional tornaram-se mais confortáveis e compreensivas.	1	2	3	4	5

### Bloco 3: Competitividade Empresarial

**APÓS A CAPACITAÇÃO DO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ, percebi que minha empresa (ou a empresa aonde trabalho) melhorou a sua capacidade de...**

	Discordo Completamente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Completamente
47 - Inovar seus produtos/serviços.	1	2	3	4	5
48 - Identificar novas oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5
49 - Coordenar melhor seu processo produtivo.	1	2	3	4	5
50 - Antecipar as oportunidades de mercado potenciais para novos produtos/serviços.	1	2	3	4	5
51 - Comercializar rapidamente inovações.	1	2	3	4	5
52 - Adaptar-se prontamente às mudanças não imprevistas.	1	2	3	4	5
53 - Antecipar-se à surpresas e crises.	1	2	3	4	5
54 - Adaptar-se prontamente as metas e objetivos empresariais em relação as demandas da indústria e mercado.	1	2	3	4	5
55 - Diminuir seu tempo de resposta ao mercado.	1	2	3	4	5
56 - Reagir prontamente às novas informações sobre o setor ou mercado.	1	2	3	4	5
57 - Corresponder melhor as novas demandas de mercado.	1	2	3	4	5
58 - Evitar o retrabalho (por erros ou má execução).	1	2	3	4	5
59 - Administrar melhor seus processos internos/rotinas empresariais.	1	2	3	4	5

Comentários/sugestões/reclamações:

---



---



---

OBRIGADA POR SUA CONTRIBUIÇÃO!!!!

