

R A UP **REVISTA ELETRÔNICA**
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAUnP - Ano I, n.1, v. 1 - Out.2008/abr.2009

ISSN: 1984-4204



© Copyghit EDUnP 2008

Prof. Paulo Vasconcelos de Paula
CHANCELER

Prof. Manoel Pereira dos Santos
REITOR

Prof. Eduardo Benevides de Oliveira
VICE-REITOR

Profª. Sâmela Soraya Gomes de Oliveira
PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO

Profª. Lecy de Maria Araújo Gadelha Fernandes
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Profª. Jurema Márcia Dantas da Silva
PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E AÇÃO COMUNITÁRIA

Prof. Eduardo Benevides de Oliveira
PRÓ-REITOR ADMINISTRATIVO (PRO-TEMPORE)

Prof. Eduardo Benevides de Oliveira
PRÓ-REITOR PARA ASSUNTOS FINANCEIROS (PRO-TEMPORE)

Profª. Dra. Tereza de Souza
COORDENADORA DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone
EDITOR DA RAUnP

Adriana Evangelista
EDITORA UNIVERSIDADE POTIGUAR - EDUnP

SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNP - SIB/UNP
APOIO

R454 Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em
Administração da UnP: RAUnP / Mestrado em
Administração da Universidade Potiguar. - Ano
1, V.1,n.1 (Out.2008/abr.2009). - Natal: Edunp,
2008 -
Versão Eletrônica.
Semestral.
ISSN: 1984-4204.

1.Administração. 2. Marketing. 3. Gestão de Pessoas. 4. Finanças.

RN/UnP/ BCSF

CDU 658

*** Sumário

EDITORIAL4

ARTIGOS

Análise Comparativa sobre Custos Agroindustriais entre Empresas Paraibanas e Pernambucanas7

Comparative Analysis over Agro Industrial Costs between Companies from Paraíba and Pernambuco

Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado, Moisés Araújo Almeida

Compreendendo o Significado de Gestão do Conhecimento e a Importância da Comunicação em seu Compartilhamento - um Estudo de Caso18

The Meaning of Knowledge Management and the Importance of the Communication in Knowledge Sharing - a Case Study

Márcia Cristina Schivi Dazzi, Maria Terezinha Angeloni

Uma Análise do Interesse Empreendedor de Estudantes de Administração32

An Analysis of the Entrepreneurial Interest of Business Administration Students

Francisco José da Costa, Alexandre Araújo Cavalcante Soares, Diego Guilherme Bonfim

Uma Metodologia no Gerenciamento do Capital Intelectual.....46

A Methodology for the Intellectual Capital Management

Maria das Graças Vieira

Análise das Diferenças Significativas das Médias e Grandes Empresas do Setor Alimentício da Bahia62

Analysis of the Significant Differences between Medium and Large Bahia Food Sector Companies

Jorge Aliomar Barreiros Dantas

RESENHA

BRITO, Lydia Maria Pinto (Organizadora). Práticas de Pesquisa em Gestão de Pessoas - percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho. Fortaleza: Editora UFC, 2007.....75

George Sebastião Guerra Leone

ENTREVISTA

Tereza de Souza77

Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da UnP

*** Editorial

Caros leitores,

É obviamente com grande satisfação que publicamos o 1º número da Revista Eletrônica de Administração da Universidade Potiguar - RAUnP. Trata-se do resultado concreto da ambição, do planejamento e do esforço de uma série de colaboradores a quem precisamos agradecer:

Nossos colegas e amigos que prontamente aceitaram o convite para revisores, avaliadores e membros do corpo editorial da revista. Uma vez no "time", criticaram, sugeriram e vêm exigindo a qualidade e o rigor científico necessários nos artigos aprovados, sempre no intuito de buscar o aprimoramento contínuo da nossa revista.

Os professores do Mestrado Profissional em Administração - MPA, a Diretoria do Curso e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação pelo desafio proposto de criarmos uma revista de excelência que proporcionasse um espaço de conhecimento, discussões, reflexões e inovações, para pesquisadores, docentes e discentes, dentro dos temas de Gestão e Estratégia de Negócios, nas linhas de pesquisa do nosso Mestrado.

Gostaríamos ainda de agradecer aos autores de artigos submetidos à avaliação da RAUnP, por acredi-

tarem no trabalho desenvolvido e no potencial da revista. Para eles, podemos garantir que a intenção daqueles que compõem a RAUnP é torná-la referência, consolidada dentro da comunidade científica brasileira. Seus votos de confiança serão retribuídos, em linguagem financeira, remunerando-se acima do esforço e do risco corridos.

O 1º número da RAUnP "vai ao ar" em momento especial da ainda curta vida de nosso Mestrado Profissional em Administração: os alunos da Turma 1 na etapa do Exame de Qualificação, os da Turma 2 estão com seus projetos de dissertação definidos e o Edital para o processo de seleção da terceira turma já foi publicado. Além disso, os professores e pesquisadores do MPA começam a colher os frutos do empenho dos dois anos anteriores: artigos aceitos e publicados em revistas e apresentados em congressos nacionais e internacionais, livros editados, novas consultorias e palestras, pesquisas cada vez mais abrangentes e projetos cada vez mais desafiadores. Pode-se afirmar, com segurança, que o MPA se solidifica em seu crescimento, evidenciando que atingirá em poucos anos sua maturidade, e se candidata fortemente a, junto com outros poucos Programas de Pós-Graduação, ser protagonista do desenvolvimento científico da região Nordeste.

O primeiro número de nossa revista foi brindado com cinco artigos de grande relevância acadêmica e prática, elaborados por pesquisadores de renome e reconhecimento nacional: o Aldo e o André Callado em parceria com o Moisés Almeida, através de um estudo comparativo, obtiveram evidências de que existem diferenças significativas em relação a fatores sobre registro e análise das informações financeiras, a métodos de avaliação dos estoques e à frequência de divulgação dos relatórios; Márcia Dazzi e Terezinha Angeloni pesquisaram o entendimento da gestão do conhecimento em uma organização catarinense e obtiveram resultados que revelam que a organização não tem utilizado a comunicação para a criação de um significado compartilhado dessa gestão; Francisco da Costa, Alexandre Soares e Diego Bonfim analisaram o interesse empreendedor de estudantes de Administração e verificaram, entre outros, que estes têm predisposição intermediária para empreender, que o interesse empreendedor é influenciado pela percepção de domínio das habilidades empreendedoras e pela posse de empresas; e Maria das Graças Vieira trata do capital intelectual como fator crucial para a competitividade organizacional e ratifica a necessidade de seu gerenciamento, bastante destacada na literatura; finalmente, Jorge Aliomar Dantas analisou as diferenças entre as médias e as grandes empresas do setor alimen-

tício do Estado da Bahia, com base em indicadores de competitividade, obtendo significância para variáveis como recursos de terceiros, máquinas atualizadas, integração em rede de informação de tecnologia, força da concorrência, estratégia competitiva, qualidade de matéria-prima, preço do produto, entre outras.

Além dos artigos, o professor George Leone apresenta a resenha do livro "Práticas de Pesquisas em Gestão de Pessoas", organizado pela professora Lydia Brito. Segundo Leone, o livro dá uma excelente contribuição ao debate no sentido de explicitar as contradições atuais com as quais se depara o pesquisador na construção do "conhecimento científico".

Finalmente, esse primeiro número traz uma entrevista com a professora Tereza de Souza, coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da UnP. Na entrevista, a professora relaciona as vantagens de cursar um Mestrado Profissional, comenta as competências esperadas em um empreendedor/gestor moderno e discute temas relacionados à área de Marketing, dentro de sua linha de pesquisa.

Natal, 30 de setembro de 2008.

Rodrigo Leone
Editor

Artigos



ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE CUSTOS AGROINDUSTRIAIS ENTRE EMPRESAS PARAIBANAS E PERNAMBUCANAS

*COMPARATIVE ANALYSIS OVER AGRO INDUSTRIAL COSTS
BETWEEN COMPANIES FROM PARAÍBA AND PERNAMBUCO*

Aldo Leonardo Cunha Callado

Doutorando pelo CEPAN/UFRGS, Mestre em Finanças Empresariais PPGA/UFPB.
Professor Assistente Nível II do Departamento de Finanças e Contabilidade - Universidade Federal da Paraíba.
Endereço: Rua Estudante José Klean Pereira Moura nº 55, Apto 101 Bairro - Bessa João Pessoa-PB
CEP: 58.037-220
E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Antônio André Cunha Callado

Doutorando em Administração PROPAD/UFPE, Mestre em Finanças Empresariais PPGA/UFPB. Professor Adjunto Nível IV do Departamento de Letras e Ciências Humanas - Universidade Federal Rural de Pernambuco. Endereço Residencial: Rua das Graças, 277, apto 602, Bairro das Graças, Recife - Pernambuco.
CEP 52.011-200.
E-mail: andreCALLADO@yahoo.com.br

Moisés Araújo Almeida

Mestrando Administração PROPAD/UFPE. Professor Substituto do Departamento de Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Endereço: Rua João Domingos nº 474, Apto 204 Bairro - Miramar João Pessoa - PB CEP: 58.043-010
E-mail: moises_ufpb@yahoo.com.br

RESUMO:

Este trabalho busca realizar um estudo comparativo sobre os principais fatores relativos ao registro e análise de informações sobre os custos de produção agroindustrial entre empresas agroindustriais localizadas nos estados da Paraíba e Pernambuco. Foi utilizado o método de sobreposição das estatísticas descritivas relativas às amostras investigadas. Para testar a significância dos resultados foram utilizados os testes estatísticos não-paramétricos de Mann-Whitney U e Kolmogorov-Smirnov. Os resultados obtidos apresentaram evidências empíricas que existem diferenças significativas relativas aos fatores inibidores sobre o registro e análise das informações financeiras, aos métodos de avaliação dos estoques e à frequência de divulgação dos relatórios. Todas estas variáveis se mostraram estatisticamente significativas para 0,05.

Palavras-chave:

Custos Agroindustriais. Agronegócio. Gestão Agroindustrial.

ABSTRACT:

This article aims to perform a comparative study over the main factors related to the records and information analysis of agro industrial costs between agro industrial companies located in Paraíba and Pernambuco. An overload of descriptive statistics from each sample was used. The Mann-Whitney U and Kolmogorov-Smirnov non-parametric tests were used to estimate de significance of the differences found. The results obtained presented empirical evidence that these is significant difference for inhibitor factors of recording and analysis of costs data, as well as for stocks evaluation methods and reports frequency. All of them were significant at the level of 0,05.

Keywords:

Agro Industrial Costs. Agribusiness. Agro Industrial Management.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o agronegócio representa atualmente uma parcela significativa do Produto Interno Bruto, bem como da pauta de exportações. A importância desse setor econômico dentro do cenário empresarial se destaca como um dos mais competitivos e dinâmicos. Esta característica não se restringe apenas às grandes propriedades.

A contabilidade rural é uma das ferramentas menos utilizadas pelos produtores rurais brasileiros, pois é vista como uma técnica complexa em sua execução e que apresenta um baixo retorno prático. Outra limitação sobre a aplicação da contabilidade de custos em empresas rurais aponta que ela é quase sempre conhecida por suas finalidades fiscais, não possuindo grande interesse por uma aplicação gerencial.

As empresas rurais brasileiras apresentam neste aspecto uma de suas mais visíveis debilidades. Facilmente constata-se que a administração rural no Brasil ainda se desenvolve dentro de critérios tradicionais que apresentam um baixo padrão de desempenho.

Sobre a precariedade da qualidade das informações contábeis geradas dentro de empresas rurais brasileiras, Crepaldi (1993) destaca que essa característica não é atributo apenas de pequenas propriedades rurais, prevalecendo também entre as médias e grandes, com economia de mercado e elevados níveis de renda, comprometendo qualquer meta de resultados financeiros diante do processo de globalização dos mercados.

A apuração do custo de qualquer atividade econômica rural apresenta um dos seus maiores problemas no rigor do controle de seus elementos, de forma a obter uma correta apropriação dos custos de cada um dos produtos existentes dentro da propriedade, principalmente sobre os gastos gerais, que devem ser rateados pelos diversos produtos de maneira tal que possa garantir o equilíbrio financeiro das contas da empresa sem comprometer seus preços no mercado.

Sobre o papel dos fluxos de informações como ferramenta auxiliar para o monitoramento do macro-ambiente dentro de um sistema agroindustrial, Neves (2000) destaca que as empresas expandem suas fronteiras, necessitando de rápidas informações através de um sistema eficaz e atualizado para maximizar os custos de transação e organizar o processo gerencial dentro da empresa.

A gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as de-

mais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos e sociais da empresa.

Este artigo está vinculado a um projeto de pesquisa financiado pelo CNPq. O objetivo deste trabalho é realizar um estudo comparativo sobre os principais fatores relativos ao registro e análise de informações sobre os custos de produção agroindustrial entre empresas agroindústria localizadas nos estados da Paraíba e Pernambuco.

2 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

As atuais dinâmicas dos mercados e dos consumidores, no mundo globalizado, têm introduzido novos paradigmas e desafios para o ambiente dos negócios, indistintamente da natureza corporativa que as empresas possuem. Neste ambiente, o gestor deve estar apto a identificar eventuais ameaças e oportunidades que estejam surgindo em seu horizonte gerencial para subsidiar a elaboração de um plano estratégico, que esteja cada vez mais contextualizado, considerando as especificidades de cada setor econômico, principalmente no que se refere à dinâmica industrial de sua cadeia produtiva.

Considerando o impacto das inovações tecnológicas, bem como as complexas relações e interfaces dos mercados, Araújo (2005) destaca características específicas para o agronegócio brasileiro, a saber: Perda de auto-suficiência; Dependência de insumos e serviços de terceiros; Maior especialização em certas atividades; Distanciamento entre os centros produtores e consumidores; Logística mais sofisticada e diversificada; Integração internacional dos mercados.

Desta forma, as perspectivas das práticas gerenciais adotadas para o agronegócio têm considerado, principalmente, estratégias operacionais e mercadológicas, elaboradas a partir da expectativa sobre a agregação de valor aos seus diversos produtos e serviços, onde historicamente, o referencial dominante estava associado à busca do menor custo como elemento principal de referência para sua inserção, expansão e consolidação no mercado.

Mazzali (2000) aborda diversos aspectos relacionados às transformações econômicas ocorridas nos anos 80, bem como seus reflexos na dinâmica recente do agronegócio brasileiro, nos quais esses novos con-

dicionantes redirecionaram o comportamento dos agentes envolvidos com a atividade agroindustrial propriamente dita. Estes novos condicionantes se revelam particularmente relacionados ao desafio para compreender os fatores associados ao risco inerente à atividade econômica agroindustrial em curso.

Sobre o perfil de um empreendimento agroindustrial moderno brasileiro, Nantes e Scarpelli (2000) afirmam que ele se caracteriza pelo equilíbrio entre seus aspectos relacionados à capacitação gerencial, à adequação tecnológica e ao desempenho econômico.

Megido e Xavier (2003) comentam sobre o processo de inserção do agronegócio brasileiro no contexto internacional como uma necessidade estrutural para sua competitividade dentro dos macrocenários dos mercados mundiais destacando duas perspectivas principais:

Conscientizar a sociedade sobre o potencial de internacionalização de nosso agribusiness;

Agir como agente catalisador na estruturação de redes de informação sobre o sistema agroalimentar brasileiro e internacional.

Essas mudanças estão relacionadas ao desenvolvimento científico e tecnológico que provocam mudanças tanto no processo produtivo quanto nas formas de organização da produção e da implantação de novas estratégias empresariais.

Na tomada de decisão, as informações sobre custos devem ser utilizadas como parâmetro, mas a falta de precisão em sua apuração e controle comprometerá a qualidade das decisões tomadas. Outro aspecto relevante se refere à confecção de relatórios periódicos sobre o comportamento dos custos das diversas atividades econômicas. Esta prática proporcionará análises temporais sobre sua evolução e, possibilitará avaliações fundamentadas e mudanças eventuais, se for necessário.

O controle dos custos parciais de cada atividade poderá orientar o gestor destas empresas da seguinte maneira:

- Mostra os gastos dos diferentes empreendimentos;
- Possibilita calcular os rendimentos das diversas culturas e criações;
- Permite a determinação do volume do negócio;
- Indica as melhores épocas para a venda e aquisição de produtos;
- Permite o cálculo dos custos da produção e;
- Permite o cálculo das medidas de resultado econômico.

É imprescindível que as empresas rurais implantem uma organização contábil definida para facilitar o acompanhamento das alterações ocorridas sobre a situação financeira. Isto somente ocorrerá quando os gestores destas empresas compreenderem a importância das informações sobre os custos de produção para seu desenvolvimento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 AMOSTRAS INVESTIGADAS

Para a realização desta pesquisa exploratória, foram investigadas empresas que atuam no setor agroindustrial localizadas na Paraíba e em Pernambuco, considerando procedimentos específicos. Como o conjunto total de empresas agroindustriais existentes não é conhecido, seria impraticável a utilização de procedimentos estatísticos que pudessem corroborar a significância da representatividade das amostras.

Desta forma, foram definidas amostras para os Estados da Paraíba e Pernambuco através de um processo aleatório. A amostra relativa ao Estado da Paraíba foi composta por 21 (vinte e uma) empresas, e a amostra referente a Pernambuco foi composta por 24 (vinte e quatro) empresas.

3.2 VARIÁVEIS INVESTIGADAS

Diante do objetivo proposto nesta pesquisa foram investigadas as seguintes variáveis:

- Escala de produção em relação à capacidade instalada;
- Tipo de estruturação das informações sobre custos de produção;
- Profissional responsável pelo registro e análise das informações;
- Fatores inibidores do registro e análise das informações;
- Critério de avaliação dos estoques;
- Formulários para registro dos custos;
- Procedimentos operacionais relativos ao registro das informações;
- Frequência da elaboração dos relatórios sobre os custos de produção;
- Atualização das informações sobre custos agroindustriais.

3.3 PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Para a Coleta de dados desta pesquisa foram utilizadas entrevistas estruturadas realizadas in loco em todas as empresas incluídas nas amostras de seus respectivos setores. De acordo com Chizzotti (1991), a entrevista estruturada é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. Para Gil (1996), a entrevista estruturada é quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Esta técnica consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme roteiro pré-estabelecido, onde esse roteiro pode constituir-se de um formulário/questionário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes/sujeitos da pesquisa, para que se obtenham respostas para as mesmas perguntas.

Outros aspectos decisivos para a escolha desse procedimento de coleta de dados foram as vantagens apresentadas pela sua utilização, que segundo Richardson (1999) são as facilidades em se codificar as respostas, o fato do entrevistado precisar escrever, e por último, a facilidade em seu preenchimento.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

Considerando o objetivo proposto, foram utilizados métodos distintos para ordenar e tabular os dados coletados, bem como para realizar os testes de significância sobre os diferentes resultados encontrados.

Para a ordenação dos dados, foi utilizado o método da sobreposição das estatísticas descritivas relativas a cada um dos setores investigados visando identificar semelhanças e diferenças existentes entre o comportamento das amostras investigadas frente às variáveis apresentadas.

Em seguida, foi testada a significância estatística das diferenças encontradas entre as duas amostras comparadas. Dadas as circunstâncias metodológicas acerca das amostras da pesquisa, foram utilizados testes não-paramétricos para a realização desta tarefa.

Sobre os testes não-paramétricos, Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004) apontam que a estatística não-paramétrica é definida como sendo o conjunto de provas que se aplicam sem necessidade de fazer qualquer tipo de suposições sobre as distribuições ou origem das variáveis que estão sendo estudadas.

Levin (1987) afirma que os testes não paramétricos possuem atributos operacionais que não exigem normalidade de distribuição ou nível intervalar de mensuração. Para Stevenson (1986), os testes não-paramétricos são recomendados quando as hipóteses exigidas por outras técnicas não são satisfeitas, ou quando não é possível verificar estas hipóteses devido ao pequeno tamanho das amostras

Neste trabalho foram utilizados os testes não-paramétricos de Mann-Whitney U e de Kolmogorov-Smirnov. Ambos procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico ESTATISTICA versão 6.0 para Windows.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Essa seção visa apresentar os principais aspectos que foram investigados junto às empresas pertencentes aos dois estados que utilizam sistemas de custos. Inicialmente, investigou-se a escala de produção utilizada pelas empresas investigadas em função da capacidade instalada, cujos resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Escala de produção em relação à capacidade instalada (%).

Escala	Paraíba	Pernambuco
Abaixo de 40%	20,0	04,0
Entre 40% e 60%	10,0	42,0
Entre 60% e 80%	60,0	16,0
Acima de 80%	10,0	38,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Constatou-se que sessenta por cento (60%) das empresas paraibanas investigadas apresentaram escalas de produção entre 60 e 80 por cento da capacidade instalada. Dentre as empresas agroindustriais localizadas em Pernambuco, observou-se um certo equilíbrio entre dois subgrupos. Quarenta e dois por cento (42%) delas apontou escala de operação entre 40 e 60 por cento, enquanto outras trinta e oito por cento (38%) estão em atividade próxima à sua capacidade máxima.

Outro dado relevante está associado aos vinte por cento (20%) das empresas paraibanas que expressaram possuir escala operacional inferior a 40 por cento em comparação aos quatro por cento (4%) verificados entre as empresas pernambucanas para este mesmo nível operacional.

Os dados referentes ao tipo de estruturação das informações sobre os custos de produção nas empresas pesquisadas estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Tipo de estruturação das informações sobre custos de produção (%)

Escala	Paraíba	Pernambuco
Nenhuma estrutura	25,0	29,0
Estrutura básica	40,0	21,0
Sistema de custos	35,0	50,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Pode ser observado que cinquenta por cento (50%) das empresas localizadas em Pernambuco declararam possuírem sistemas de custos, e verificou-se que trinta e cinco por cento (35%) dentre as empresas da Paraíba. O tipo de estruturação dominante entre as empresas paraibanas foi caracterizado como um sistema básico por quarenta por cento (40%) das empresas pesquisadas.

Em relação à ausência de quaisquer procedimen-

tos de estruturação sistemática das informações sobre custos, os percentuais relativos às empresas paraibanas e pernambucanas foram respectivamente, vinte e cinco por cento (25%) e vinte e nove por cento (29%).

Os dados referentes ao profissional responsável pelo registro e análise das informações sobre os custos de produção nas empresas agroindustriais pesquisadas estão apresentados na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Profissional responsável pelo registro e análise das informações (%)

Responsável	Paraíba	Pernambuco
Empregado qualquer	25,0	12,0
Gerente	30,0	42,0
Técnico	15,0	08,0
Chefe da produção	05,0	04,0
Contador	25,0	34,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Observa-se que as empresas de ambos estados atribuem aos gerentes a tarefa de registrar e analisar as informações sobre custos de produção. Dentre as empresas paraibanas, os gerentes representam trinta por cento (30%), e entre as empresas pernambucanas, eles

são quarenta e dois por cento (42%).

Outro dado relevante a ser considerado sobre esta variável está associado aos percentuais obtidos quando somados os valores referentes aos gerentes e contadores (segundo percentual apontado por ambas as amostras),

onde os percentuais relativos às empresas pernambucanas e paraibanas foram, respectivamente, setenta e seis por cento (76%) e cinquenta e cinco por cento (55%).

Sobre os fatores inibidores do registro e análise das informações sobre os custos de produção entre as empresas agroindustriais pesquisadas, o resultado está

apresentado na tabela 4. De acordo com os resultados apresentados, constatou-se que quarenta e cinco por cento (45%) das empresas paraibanas investigadas apontaram que a falta de orientação técnica é o principal obstáculo para o registro e análise das informações sobre custos de produção.

Tabela 4 - Profissional responsável pelo registro e análise das informações (%).

Fator	Paraíba	Pernambuco
Irrelevância das informações	05,0	04,0
Pequena escala operacional	20,0	25,0
Escassez de recursos financeiros	00,0	17,0
Dados globais são suficientes	25,0	34,0
Falta de orientação técnica	45,0	20,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Dentre as empresas agroindustriais localizadas em Pernambuco, observou-se que a expectativa de que os dados globais sejam suficientes para o acompanhamento do desempenho operacional e econômico foi apontada por trinta e quatro por cento (34%).

A tabela 5 apresenta os resultados relativos aos critérios utilizados para a avaliação dos estoques. Pode ser

observado que cinquenta e cinco por cento (55%) das empresas localizadas na Paraíba declararam utilizar o critério UEPS. Este critério contabiliza os valores referentes aos últimos registros de entrada dos materiais em estoque para a apuração dos resultados. Entre as empresas de Pernambuco, observou-se que oitenta e três por cento (83%) delas utiliza os valores históricos.

Tabela 5 - Critério de avaliação dos estoques (%)

Critérios	Paraíba	Pernambuco
Valores históricos	15,0	83,0
PEPS	00,0	08,5
CMM	20,0	08,5
CMP	10,0	00,0
UEPS	55,0	00,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Pode-se ainda destacar que trinta por cento (30%) das empresas paraibanas utilizam algum procedimento matemático de tendência central (média aritmética ou ponderada) a avaliação dos estoques.

Os dados referentes à utilização de formulários específicos para o registro e análise dos custos de produção entre as empresas investigadas estão apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Formulários para registro dos custos (%)

Formulários	Paraíba	Pernambuco
Não possui	35,0	45,0
Possui mas não utiliza	00,0	10,0
Possui e utiliza	65,0	45,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Pode-se observar que sessenta e cinco por cento (65%) das empresas localizadas na Paraíba possuem e utilizam formulários específicos, enquanto, dentre as empresas pernambucanas, apenas quarenta e cinco por cento (45%) possuem e utilizam formulários especí-

ficos para o registro e análise dos custos.

Outro aspecto analisado foi referente aos Procedimentos operacionais relativos ao registro das informações adotados pelas empresas investigadas. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 - Procedimentos operacionais relativos ao registro das informações (%)

Procedimentos	Paraíba	Pernambuco
Não são registradas sistematicamente	20,0	15,0
São registradas desordenadamente	08,0	05,0
São registradas corretamente	72,0	80,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Observou-se que as empresas de ambos os estados registram os dados de maneira correta. Dentre as empresas paraibanas, o montante obtido foi de setenta e dois por cento (72%), e entre as empresas pernambucanas, o montante foi de oitenta por cento (80%).

Foi também investigada a frequência da elaboração de relatórios sobre os custos de produção, visto que essa variável pode ser um indicativo de atenção que as empresas dispensam a essas informações. Os resultados relativos a esta variável estão apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Frequência da elaboração dos relatórios sobre os custos de produção (%)

Periodicidade	Paraíba	Pernambuco
Anualmente	12,0	15,0
Semestralmente	04,0	05,0
Trimestralmente	00,0	10,0
Mensalmente	30,0	65,0
Semanalmente	54,0	05,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Observa-se que as empresas de ambos os estados afirmaram elaborar relatórios com uma periodicidade adequada. Dentre as empresas paraibanas, os relatórios são preparados semanalmente por cinquenta e quatro por cento (54%) das empresas pesquisadas, e entre as empresas pernambucanas, os relatórios são elaborados mensalmente em sessenta e cinco por cento (65%) delas.

Outro dado relevante a ser considerado sobre

esta variável está associado aos percentuais obtidos quando somados os valores referentes à frequência mensal e semanal. Os percentuais relativos às empresas paraibanas e pernambucanas foram, respectivamente, oitenta e quatro por cento (84%) e setenta por cento (70%).

Finalmente, foi investigada a Atualização das informações sobre custos agroindustriais. Os resultados estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 - Atualização das informações sobre custos agroindustriais (%)

Atualização	Paraíba	Pernambuco
Não são atualizados sistematicamente	34,0	20,0
São atualizados de maneira irregular	16,0	40,0
São atualizados regularmente	50,0	40,0
Total	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo.

Observou-se que as empresas pesquisadas atualizam as informações sobre custos de maneira diferente. Dentre as empresas paraibanas, cinquenta por cento (50%) das

empresas investigadas atualizam estas informações regularmente em comparação aos quarenta e cinco por cento (45%) apontados dentre as empresas pernambucanas.

4.2 TESTES ESTATÍSTICOS NÃO-PARAMÉTRICOS

Após a apresentação dos resultados relativos a cada uma das variáveis inseridas na pesquisa, foram realizados os testes estatísticos para corro-

borar ou refutar as diferenças obtidas. Os resultados do teste de Mann-Whitney U estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 - Resultados do teste de Mann-Whitney U.

Variáveis	Soma Rank	Soma Rank	U	Z	Nível de p	Z	Nível de p	N. válidos	N. válidos	2*1sided
Escala	419,0000	571,0000	209,0000	-0,73068	0,464977	-0,76386	0,444953	20	24	0,476072
Estrutura de custos	450,0000	540,0000	240,0000	0,00000	1,000000	0,00000	1,000000	20	24	1,009305
Profissional responsável	423,0000	567,0000	213,0000	-0,63640	0,524519	-0,66384	0,506793	20	24	0,535979
Fator inibidor	539,0000	451,0000	151,0000	2,09775	0,035928	2,15109	0,031470	20	24	0,036048
Avaliação dos estoques	644,0000	346,0000	46,0000	4,57262	0,000005	4,99136	0,000001	20	24	0,000001
Formulários	489,0000	501,0000	201,0000	0,91924	0,357971	1,04787	0,294698	20	24	0,367853
Procedimentos de registro	471,5000	518,5000	218,5000	0,50676	0,612324	0,66999	0,502864	20	24	0,615736
Frequência dos relatórios	341,0000	649,0000	131,0000	-2,56915	0,010195	-2,75189	0,005926	20	24	0,009544
Atualização dos dados	450,0000	540,0000	240,0000	0,00000	1,000000	0,00000	1,000000	20	24	1,009305

Fonte: Pesquisa de Campo.

Nota: Nível de significância 0,05.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que apenas as diferenças entre os fatores inibidores, os métodos de avaliação dos estoques e a frequência dos relatórios sobre custos de produção agroindustrial apresentaram-se estatisti-

camente significativas.

Para dar maior consistência aos resultados obtidos, o teste de Kolmogorov-Smirnov foi realizado. Os resultados referentes a este teste estão apresentados na tabela 11.

Tabela 11 - Resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov.

Variáveis	Max Neg	Max Pos	Nível de p	Média	Mediana	Desv. Pad..	Desv. Pad.	N. Valid.	N. Valid.
Escala	-0,275000	0,158333	p > .10	2,600000	2,875000	0,940325	0,991814	20	24
Tipo de estruturação dos custos	-0,100000	0,091667	p > .10	2,250000	2,208333	0,850696	0,883627	20	24
Profissional responsável	-0,125000	0,000000	p > .10	2,750000	3,041667	1,551739	1,545798	20	24
Fator inibidor	-0,008333	0,450000	p < .025	4,400000	3,416667	1,759186	1,212854	20	24
Avaliação dos estoques	0,000000	0,766667	p < .001	3,900000	1,250000	1,483240	0,607919	20	24
Formulários	0,000000	0,191667	p > .10	2,300000	2,000000	0,978721	0,978019	20	24
Procedimentos de registro	0,000000	0,091667	p > .10	2,650000	2,500000	0,745160	0,834058	20	24
Frequência dos relatórios	-0,491667	0,000000	p < .025	3,400000	4,083333	1,187656	1,380506	20	24
Atualização dos dados	-0,100000	0,133333	p > .10	2,200000	2,166667	0,767772	0,916831	20	24

Fonte: Pesquisa de Campo.
Nota: Nível de significância 0,05.

O resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou as mesmas variáveis significativas. Novamente, as diferenças entre os fatores inibidores, os méto-

dos de avaliação dos estoques e a frequência dos relatórios sobre custos de produção agroindustrial apresentaram-se estatisticamente significativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações apresentadas ao longo deste artigo se referem a um estudo comparativo sobre os principais fatores relativos ao registro e análise de informações sobre os custos de produção agroindustrial entre empresas agroindústria localizadas nos estados da Paraíba e Pernambuco.

Dentre as diversas variáveis inseridas, apenas as diferenças entre os fatores inibidores, os métodos de avaliação dos estoques e a frequência dos relatórios sobre custos de produção agroindustrial apresentaram-se estatisticamente significativas.

Sobre os fatores inibidores, constatou-se que quarenta e cinco por cento (45%) das empresas paraibanas investigadas apontaram que a falta de orientação técnica é o principal obstáculo para o registro e análise das informações sobre custos de produção. Dentre as empresas agroindustriais localizadas em Pernambuco, observou-se que a expectativa de que os dados globais sejam suficientes para o acompanhamento do desempenho operacional e econômico foi apontada por

trinta e quatro por cento (34%).

Em relação aos métodos de avaliação de estoques, verificou-se que cinquenta e cinco por cento (55%) das empresas localizadas na Paraíba declararam utilizar o critério UEPS. Entre as empresas de Pernambuco, observou-se que oitenta e três por cento (83%) delas utiliza os valores históricos.

Sobre a frequência dos relatórios sobre custos de produção agroindustrial, observou-se que as empresas de ambos os estados afirmaram elaborar relatórios com uma periodicidade adequada. Dentre as empresas paraibanas, os relatórios são preparados semanalmente por cinquenta e quatro por cento (54%) das empresas pesquisadas, e entre as empresas pernambucanas, os relatórios são elaborados mensalmente em sessenta e cinco por cento (65%) delas.

A partir destes resultados, pode-se afirmar que as empresas contidas nas amostras referentes aos estados da Paraíba e Pernambuco apresentam algumas diferenças significativas em relação às características sobre o registro e análise das informações sobre seus custos de produção agroindustrial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Masilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 2005.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTINÉZ, Francesc. **Introdução à estatística**. Porto Alegre: Artmed; 2004.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall. 1984.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2.ed. São Paulo: Harbra; 1987.

MAZZALI, Leonel. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em rede**. São Paulo: UNESP; 2000.

MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing e agribusiness**. 4.ed. São Paulo: Atlas; 2003.

NANTES, José Flávio Diniz; SCAPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NEVES, Marcos Fava. Marketing no agrobusiness. In: _____. **Economia e gestão agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra; 1986.

COMPREENDENDO O SIGNIFICADO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM SEU COMPARTILHAMENTO - UM ESTUDO DE CASO

*THE MEANING OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE
IMPORTANCE OF THE COMMUNICATION IN KNOWLEDGE
SHARING - A CASE STUDY*

Márcia Cristina Schivi Dazzi

Mestre em Administração
Professora da UNICA - Centro de Ensino Superior
Rua Aldo Marcos da Cunha, 85
88307-350 Ressacada Itajaí SC
047-348.5189
E-mail: marciadazzi@gmail.com

Maria Terezinha Angeloni

Doutora em Administração
Professora da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Rua Frei Caneca, 210 apto 103
88025-000 Agronômica Florianópolis SC
048-228.8822
E-mail: angelggc@hotmail.com.br

RESUMO:

O objetivo deste estudo é o de verificar o entendimento da gestão do conhecimento em uma organização catarinense, partindo da análise da compreensão do seu significado e o papel que desempenha a comunicação organizacional como condição capacitadora do compartilhamento do conhecimento na visão dos líderes e liderados. É importante salientar que a percepção da gestão do conhecimento pelos líderes entrevistados demonstrou uma expressiva influência do conceito utilizado no programa de competências gerenciais e seu foco está centrado no aprendizado e no autodesenvolvimento, enquanto que para os liderados o significado não está claro. A pesquisa, predominantemente qualitativa, foi realizada em duas empresas de um Grupo do setor eletromecânico do Estado de Santa Catarina. A análise dos dados revelou que a organização não tem-se utilizado da comunicação para a criação de um significado compartilhado de gestão do conhecimento e nem tampouco para o seu compartilhamento em nível intradepartamental, interdepartamental e organizacional ocasionando um constante "reinventar da roda" e não aproveitamento dos conhecimentos criados em seu interior.

Palavras-chave:

comunicação. Gestão do conhecimento. Compartilhamento.

ABSTRACT:

The goal of this study is to verify the understanding of the in an company of Santa Catarina, based on the analysis of the understanding of the meaning about knowledge management and the paper of the communication in company as condition of the sharing of the knowledge in the leaders' and led's point of view. It is important to point out that the perception of the knowledge management for the interviewed leaders demonstrated an expressive influence of the concept used in the program of managerial competences and it focus is centered in the learning and in the self development , while for led them the meaning is not clear. The research was predominantly qualitative, it was accomplished in two companies of a Group of the section electromechanic of the State of Santa Catarina the data analysis revealed that company has not been using of the communication for the creation of a shared meaning of knowledge management and nor either for it sharing in level intra and inter department, and organization level causing a constant "one to reinvent of the wheel" and no use of the knowledge created in it interior.

Keywords:

communication. Knowledge management. Knowledge sharing

1 INTRODUÇÃO

A análise do ambiente organizacional tem demonstrado a necessidade de questionar as formas puramente industriais de perceber as organizações. Variáveis como informação, conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual têm evidenciado a importância de revermos as formas de gerenciar as organizações. Sveiby (1998) destaca que estamos rumo a um novo contexto, ainda paradoxal, que parece ser intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Independente de reconhecer se a sociedade está caminhando para mudar seu paradigma, algumas evidências são percebidas, entre elas está a importância da informação e do conhecimento, como fatores a serem gerenciados para se alcançar o diferencial competitivo.

Como resposta às mudanças, novas formas de gestão têm sido discutidas como alternativa ao modelo tradicional, uma destas formas é o modelo de gestão baseado no conhecimento, caracterizado por um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrada no conhecimento existente e potencial, alavancado pelas pessoas que as compõem.

Este modelo é caracterizado por um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações como diferencial competitivo (ANGELONI, 2002).

Os modelos de gestão baseados no conhecimento ressaltam a importância do conhecimento tácito e explícito para as organizações e Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a relevância do conhecimento tácito, essencialmente humano, como o fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) reforçam o papel desempenhado pelo conhecimento tácito, e reconhecem o grande desafio das organizações encontrarem modos de como utilizá-lo para a criação de conhecimento organizacional. Vencer este desafio consiste em criar condições capacitadoras para o seu desenvolvimento, que consiste em fomentar amplas conversas e bons relacionamentos pessoais, gerando o que chamam de contexto capacitante para a gestão do conhecimento.

Reconhecer a importância do conhecimento para a dinâmica organizacional não é novidade, tendo em vista que o mesmo já era reconhecido pelos filósofos da antiguidade. A diferença neste momento é a tentativa de criação de mecanismos que favoreçam a efetiva utilização do conhecimento individual e grupal como fator de diferenciação das organizações e, principalmen-

te, na criação do conhecimento organizacional.

Percorrendo os estudos desta área, depara-se com uma série de conceitos e abordagens que buscam entender desde a diferença entre dado, informação e conhecimento, até modelos para tornar viável a aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento na prática. Muitas organizações, a sua maneira, estão interpretando e adequando estes conceitos as suas realidades, buscando criar configurações possíveis para a utilização do conhecimento existente e potencial.

Desta forma, o objetivo deste estudo é o de verificar o entendimento da gestão do conhecimento em uma organização catarinense, partindo da análise da compreensão do seu significado e o papel que desempenha a comunicação organizacional como condição capacitadora do compartilhamento do conhecimento na visão dos líderes e liderados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento tem se destacado nas organizações como forma de questionar o modelo tradicional vigente, o qual não vem atendendo mais com a mesma eficiência a demanda por mobilidade premente nas organizações e, pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano. O conhecimento não é algo novo para as organizações, mas a sua sistematização e utilização como diferencial competitivo é enfatizada pelos modelos de gestão baseados no conhecimento. Em decorrência, várias mudanças são percebidas nas organizações visando à adaptação à nova realidade da sociedade e para compreendê-las é importante entender o que é a gestão do conhecimento.

Segundo Grotto (2001), existem diversas definições de gestão do conhecimento, que refletem a discordância dos autores e do foco dado ao processo, ora centrado no elemento humano, ora no suporte tecnológico. O foco no suporte tecnológico tem sido alvo de uma série de críticas, baseadas na importância da tecnologia da informação como facilitador da implementação da gestão do conhecimento, mas não como fator determinativo. No seu esforço de apresentar um conceito que contemplasse todas as possibilidades de gerenciamento do conhecimento, Grotto (2001, p.35) definiu a gestão do conhecimento como "o processo

de promover e administrar a geração, o compartilhamento, o armazenamento, o aprendizado, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações".

Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância da criação de conhecimento, definida como a capacidade de uma organização criar novo conhecimento, disseminá-lo pela organização e introduzi-lo em novos produtos, serviços e sistemas. Segundo Nonaka (1997, p.142):

Mais cedo ou mais tarde, toda organização acaba criando o novo conhecimento, mas na maioria das organizações, esse processo é acidental, inesperado e, portanto, imprevisível. O que diferencia a empresa criadora do conhecimento é que ela gerencia sistematicamente o processo de criação do conhecimento.

Neste contexto, as pessoas são vistas como os atores principais, pois a criação do conhecimento em sua concepção está baseada no conhecimento tácito.

Muitas são as mudanças ocasionadas na implantação de uma filosofia de organizações do conhecimento, principalmente devido ao fato de migrar do modelo de gestão tradicional para o modelo de gestão baseado no conhecimento, alterando valores, aspirações e comportamentos internos. Nonaka (2001) destaca que a gestão tradicional percebe a organização como uma máquina de processamento de informações, devido a sua concepção mecanicista do processo. Reconhecer que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de armazenamento e processamento de informação implica em mudanças na forma de pensar a organização. Significa compreender a importância do aproveitamento dos insights, das intuições e dos conhecimentos tácitos, muitas vezes, altamente subjetivos e incompatíveis com a visão racionalista do modelo tradicional.

Mais do que isto significa reconhecer que a criação do conhecimento não ocorre de maneira espontânea, neste contexto compete à organização descobrir e fomentar condições para alcançar este objetivo, por meio de "práticas gerenciais conscientes e sensíveis", que permitam a aproximação das pessoas e o compartilhamento do conhecimento (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001, p.46).

Estabelecer e reconhecer a importância dos relacionamentos, por meio do gerenciamento da comunicação pode ser visto como um capacitador da gestão do conhecimento. É importante salientar que esta, apesar de levar a mudança nas organizações, não abandona

todos os pressupostos que formavam o modelo tradicional. A tendência é agregar novos valores, os quais de certa forma mudam significativamente a forma de perceber a organização. Sveiby (1998, p.33) relaciona uma série de interpretações para estes valores, aos quais ele denomina de "ver o mundo pelo ponto de vista do conhecimento".

As mudanças na organização podem ainda ser observadas por meio da análise da expectativa de resultados humanos e não-humanos. Nesta perspectiva, segundo Seleme e Gonçalves (1998), a gestão do conhecimento tem como expectativa de resultados humanos duas principais mudanças, a primeira relacionada ao valor agregado do conhecimento traduzido como resultado mensurável nos meios ou nos fins da organização, e a segunda relativa a algum tipo de mudança nos indivíduos e nos grupos e seus comportamentos na organização ao serem submetidos à gestão do conhecimento. Quanto aos resultados não-humanos ou materiais, a implementação da gestão do conhecimento gera a expectativa de mudança na tecnologia utilizada pela organização.

Os autores destacam ainda três fatores da estrutura convencional burocrática que devem passar necessariamente por uma mudança para a implementação da gestão do conhecimento. O primeiro refere-se à fragmentação do pensamento dos colaboradores da organização que não permite a visão da totalidade dos processos e não encoraja o pensar por si próprio. O segundo diz respeito ao princípio da responsabilidade burocrática evidenciada pelo sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, além da concepção de que conhecimento é poder e, portanto deve ser retido. Por fim, destacam a defasagem existente entre a teoria esposada e a teoria em ação, gerando desconfiança e falta de credibilidade entre as pessoas da organização. Para os autores, a gestão do conhecimento somente será viabilizada se estes fatores forem reformulados com vistas a uma estrutura apropriada ao conhecimento e ao seu compartilhamento.

Neste contexto, Kogut e Zander (1993) destacam a importância das organizações criarem uma estrutura organizacional que privilegie a transformação do conhecimento em inovação. Para tanto, cabe à organização atuar na sua estrutura com o objetivo de criar mecanismos que permitam a criação, por meio da transformação do conhecimento, tanto individual como organizacional, assim como a disseminação e a aplicação deste de forma mais eficiente de que seus concorrentes.

Dentro da perspectiva da organização como o local de transformação de idéias em inovação, Sveiby (1998) define as organizações de conhecimento como redes de fluxo de conhecimento (transformação constante de informações em conhecimento), onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

Vale ainda ressaltar segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) que em todo processo de mudança, a comunicação deverá ser considerada como condição capacitadora da gestão do conhecimento.

2.2 A COMUNICAÇÃO COMO CONDIÇÃO CAPACITADORA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos. A gestão do conhecimento amplia uma faceta importante da comunicação: a necessidade de compartilhar o conhecimento gera a necessidade de intensificar os processos de comunicações nas organizações. A comunicação, não somente evidenciada pelos canais formais escritos, mas principalmente pela troca de conhecimentos tácitos, que dependem em grande parte das comunicações face-a-face (DAZZI; PEREIRA, 2002).

Davenport & Prusak (1998), Nonaka & Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) e Morrison (1997), apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão do conhecimento organizacional.

A complexidade ambiental, na qual as organizações passam a estar inseridas, modifica o paradigma da comunicação empresarial. O grande desafio passa a ser o da transmissão do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização.

A comunicação está intimamente relacionada ao processo de gestão do conhecimento, que desempenha um papel determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento e está principalmente relacionada a trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados, constituindo-se em um processo de aprendizagem contínua baseada na interação social.

Na perspectiva da importância da interação social na gestão do conhecimento, Stano e Leite (2001, p.20) des-

tacam, baseadas em Vygotsky, Wallon entre outros, que "o objeto de conhecimento, na realidade, faz o seu desvelamento na teia de relações sociais, através de símbolos e signos, sendo a palavra o seu signo principal".

As relações sociais, principalmente baseadas na comunicação, mostram-se uma forma privilegiada de acesso à informação, o objeto de conhecimento. Essa teia de relações aponta para o lugar-comum de interesse que interliga os indivíduos, servindo de autêntica mediação e operacionalizada na forma de diálogo entre as pessoas. Sendo assim, o conhecimento que reside na mente dos indivíduos é compartilhado por meio da interação pessoal, seja ela direta ou mediada por alguma prática da organização (CHOO, 2003). Seguindo a mesma linha de pensamento, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) consideram o conhecimento como dinâmico, relacional e baseado na ação humana e fortemente dependente da aproximação e do relacionamento existente entre as pessoas envolvidas.

Um importante caminho para a implementação da gestão do conhecimento pode ser verificado por meio da integração das pessoas dentro do mesmo setor e com os demais setores da organização, visando à troca de experiências e a utilização de conhecimentos desenvolvidos em outras áreas para a solução de problemas e criação de novas oportunidades.

É importante observar que a comunicação nos seus diversos níveis organizacionais pode garantir a efetividade da gestão do conhecimento. Neste estudo utilizamos três níveis de análise da comunicação: intra-departamental, intredepartamental e organizacional discutidos por autores como Torquato (1986); Penteadó (1989); Boudith e Buono (1992); Stoner e Freeman (1985); Shermerhorn (1991); Argenti (2006).

O nível intradepartamental refere-se ao processo de comunicação estabelecido no interior de cada departamento e que visa à aproximação das pessoas do mesmo setor para que possam compartilhar informações e conhecimentos das atividades e projetos que estão desenvolvendo. O nível intredepartamental refere-se à comunicação realizada entre os diversos setores da empresa e visa à troca de experiências existentes em áreas diferentes na mesma organização. Por sua vez, o nível organizacional, refere-se aos canais formais e informais existentes na empresa que tem por objetivo à disseminação de informações e conhecimentos.

Nesse sentido ressaltamos a importância da comunicação tanto na criação de um significado para a gestão do conhecimento na organização como em seu compartilhamento e transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de verificar o entendimento da gestão do conhecimento e da comunicação como capacitadora do seu compartilhamento em uma organização, optou-se por realizar uma pesquisa predominantemente qualitativa, utilizando o método descritivo e exploratório, baseado em um estudo de caso.

O campo de estudo desta pesquisa foi delimitado por organizações que estivessem implementando, mesmo que de maneira informal, práticas ou metodologias de gestão do conhecimento. A escolha, portanto, foi baseada em uma pesquisa anterior realizada pelo Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia- NEGICT da Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, que teve como propósito central identificar o grau de aplicação, do "Modelo de Organizações do Conhecimento" desenvolvido por Angeloni (2002), nas grandes indústrias do estado de Santa Catarina. Uma das questões avaliava a implementação ou não de programas de gestão de conhecimento, assim como o grau de formalidade. Do total pesquisado, 15% das indústrias afirmaram possuir um programa formal de gestão do conhecimento e 39% delas informaram que gerenciavam seu conhecimento de maneira informal e as demais responderam não ter nenhum programa de gestão do conhecimento.

Com base nestes dados, foram realizados contatos com empresas que responderam que possuíam programas formais ou informais de gestão do conhecimento. A empresa foi selecionada pela acessibilidade e informou ter práticas informais de gestão do conhecimento.

A organização pesquisada é uma indústria catarinense do setor eletromecânico, formada por nove empresas (uma unidade corporativa, sete parques fabris e uma unidade exportadora). Deste universo foram pesquisadas duas empresas: a unidade corporativa e uma unidade fabril.

A definição dos sujeitos envolvidos na pesquisa foi realizada de forma intencional. Para responder aos objetivos traçados foram analisados dois grupos: os líderes (pessoas em cargos de gerência) e alguns de seus liderados. Foram realizadas 35 entrevistas sendo 12 com os líderes e 23 com os liderados. O tempo médio de cada entrevista foi de uma hora e quinze minutos cada.

Os dados foram coletados de fontes secundárias e primárias. Os dados secundários foram obtidos de relatórios, arquivos e registros da organização, que contribuíram para a exploração do tema na organização. Os dados primários foram obtidos por meio

das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os líderes e liderados aliados à observação assistemática não-participante que visou contemplar as informações não captadas pela entrevista gravada. Para registrar estas informações foi utilizado o diário de campo. Com o consentimento dos entrevistados, foi possível utilizar o recurso da gravação da entrevista, permitindo que o retrato da realidade fosse o mais fiel possível em relação à fala dos entrevistados. Realizada as transcrições, trabalhou-se no sentido de capturar os significados expressos em cada frase e no levantamento das categorias empíricas desejadas por esta pesquisa.

A análise dos dados coletados foi realizada mediante a análise de conteúdo a qual se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, que são classificados e agrupados pelas características comuns. Dentro desta classificação, a mais utilizada é análise temática, na qual isolam-se temas de um texto condizentes com o problema pesquisado. Para a realização da análise foram definidas as seguintes categorias de análise: a gestão do conhecimento- percepção sobre o conceito e a comunicação - intradepartamental, interdepartamental e organizacional e o compartilhamento das informações e do conhecimento. Estas categorias de análise foram definidas durante a construção do referencial teórico e da interação das pesquisadoras com os entrevistados e com o ambiente de estudo.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Como salientado anteriormente, a escolha desta organização ocorreu pela sua acessibilidade e, principalmente, pela constatação, através de pesquisa realizada previamente, da existência de programas informais de gestão do conhecimento.

As práticas apresentadas neste item já são formalizadas pela organização, contudo não compõem um programa formal de gestão do conhecimento, isto é, não existe qualquer iniciativa de aplicação de modelo de gestão do conhecimento na organização. Desta forma, o que se identificou foram práticas de diversas áreas que a organização considera como iniciativas informais de gestão do conhecimento.

As práticas observadas foram:

- projetos facilitadores - no qual algumas pessoas, mais experientes, são selecionadas e responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento das demais pessoas nas atividades da linha de produção, normalmente esta pessoa conhece todas as fases do processo produtivo e pode estar ensinando aos demais, normalmente novatos;
- normalização interna - que é considerada a perpetuação do conhecimento e o aprimoramento a partir de uma base conhecida, do conhecimento desenvolvido em várias atividades, tanto na área operacional, quanto na área técnica e administrativa;
- gestão de qualidade - como mecanismo que desenvolve soluções de problemas, melhorias de qualidade e de produtividade, destaque para os círculos de controle de qualidade (CCQ), que é um grupo de pessoas que trabalham numa mesma empresa e que voluntariamente se reúnem para identificar, analisar e propor soluções para problemas relacionados à qualidade, ambiente de trabalho, produtividade e outros dentro do domínio de sua área ou departamento.
- feiras e seminários - criação de locais e ocasiões para a interação entre colaboradores, com ou sem a presença de pessoas externas, estimulando o compartilhamento do conhecimento e a aquisição de novos conhecimentos. Na empresa são realizados relatórios de viagens e participação em feiras e seminários como prática de compartilhamento do conhecimento. Outra prática adotada pela organização é a realização anual de um congresso científico tecnológico, que reúne pessoas da própria empresa, de universidades e de outras empresas caracterizando-se um fórum de troca de conhecimentos.
- programa de competências gerenciais - que busca identificar as competências gerenciais imprescindíveis para alcançar o objetivo definido pela organização. Através de um estudo realizado internamente com o auxílio de consultoria externa, um grupo formado por diretores e por colaboradores que representam a massa crítica da organização, identificaram sete competências gerenciais que consideravam importantes para alcançar os objetivos propostos. As sete competências são: foco no cliente, gestão do capital investido, multi-culturalidade, pró-atividade, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, e por fim sinergia de grupo.

O programa de competências gerenciais foi o que determinou a escolha da empresa como objeto de pesquisa, visto que apesar de a organização não dispor de um projeto formal de implementação da gestão do conhecimento, já utiliza o termo em programas formais de áreas específicas como o desenvolvimento de competências gerenciais. Devido a este fato, este programa mereceu uma

atenção especial e alguns dos seus detalhes são apresentados na seqüência.

O programa de competências gerenciais da organização já tem algumas etapas concluídas e outras estão em andamento. A primeira etapa foi a identificação das competências gerenciais, baseadas nas necessidades que os rumos da organização têm apresentado a seus líderes. A segunda etapa consistiu na avaliação do grau em que estas competências estavam presentes nos seus líderes. Participaram desta avaliação os líderes, os chefes, os colaboradores e os pares do indivíduo analisado. Diante desta avaliação, foi realizado um mapa para identificar qual o estágio de desenvolvimento destas competências em cada um dos líderes pesquisados. No momento da realização deste estudo, o programa estava finalizando esta etapa. Com a realização deste mapeamento, serão identificadas as carências para que seja promovido o desenvolvimento destas competências. Além do desenvolvimento gerencial, a intenção do projeto é ampliar, com base nestas competências gerenciais, para o desenvolvimento de competências individuais em todos os colaboradores.

Devido ao fato de este ser um programa muito recente na organização e da sigilosidade do mesmo, não foi possível obter as respostas dos líderes quanto às competências gerenciais, por isso o presente estudo não se utilizou destas informações como base para as suas análises, restringindo-se a conhecê-lo e apresentá-lo como forma de mostrar o caminho que vem sendo trilhado pela organização na busca de mudar e aprimorar as competências gerenciais de seus líderes.

O conceito de cada uma das competências gerenciais não será apresentado neste trabalho, porém devido à importância para este estudo, tanto o conceito como as diretrizes referentes à competência gestão do conhecimento serão descritas.

Segundo este programa, a gestão do conhecimento é entendida como a capacidade dos líderes em buscar de forma contínua o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como estimular que a sua equipe também o faça. Entre as diretrizes desta competência estão: buscar continuamente o autodesenvolvimento e através do seu próprio exemplo, motivar seus colaboradores para o desenvolvimento profissional e pessoal; aplicar os conhecimentos adquiridos, tanto na resolução dos problemas, no dia-a-dia, como no desenvolvimento e implementação de novos projetos; promover o aprendizado, inclusive remanejando pessoas quando necessário, de modo a facilitar o seu crescimento e manter um forte foco de desenvolvimento em sua área; possuir uma postura aberta e flexível para ensinar e aprender sistematicamente.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados serão analisados em três etapas. A definição do perfil da amostra pesquisada, a percepção do significado de gestão do conhecimento na visão dos líderes e liderados e a importância da comunicação no compartilhamento do conhecimento.

4.2.1 O perfil da amostra

Alguns aspectos gerais foram selecionados para caracterizar os grupos de entrevistados: idade, gênero, escolaridade, formação, tempo de casa, tempo de cargo.

QUADRO 1 - Perfil da amostra pesquisada

Entrevistados	Média da idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de casa (médio)	Tempo no cargo (médio)
Líderes	42 anos	100% Masculino	100% 3º Grau com no mínimo especialização	16 anos	4 anos
Liderados	39 anos	91 % Masculino	91 % 3º Grau completo	17 anos	7 anos
Média Total	40,5 anos			16,5 anos	6,5 anos

Fonte: Pesquisa direta.

A análise dos dados do perfil traçado demonstra que a média de idade dos líderes é maior que dos seus liderados estando em torno dos 40 anos de idade. A maioria expressiva tanto de líderes como de liderados é do sexo masculino, uma característica marcante determinada pelo tipo de atividade da empresa, que seleciona profissionais da área de engenharia

mecânica e elétrica, áreas ainda com pouca incidência de mulheres. No que se refere à escolaridade, a totalidade dos líderes possuem o 3º grau completo com no mínimo especialização e a grande maioria dos liderados também possuem o 3º grau completo. A média de tempo de casa de líderes e liderados está em torno de 16 anos.

4.2.2 A percepção do significado da gestão do conhecimento

Buscou-se investigar qual era a percepção dos entrevistados quanto ao conceito de gestão do conhecimento, através do questionamento sobre o que entendiam como gestão do conhecimento. Esta verificação foi realizada partindo do conceito de gestão do conhecimento de Grotto (2001) que foi a compilação de vários conceitos da área. Desta forma, a gestão do conhecimento é definida como um processo de promover e adminis-

trar a criação, o compartilhamento, o aprendizado, o armazenamento, a utilização e a mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações, buscou se definir quais das formas de gerenciamento do conhecimento são destacadas pelos entrevistados. Para esta análise, mostrou-se interessante a separação entre a percepção dos líderes e liderados, com os objetivos de verificar as diferenças no conceito e, principalmente, o grau de disseminação do mesmo entre estes dois grupos. No quadro 3 são apresentadas as formas evidenciadas nos relatos dos líderes.

QUADRO 2 - Percepção dos líderes quanto à gestão do conhecimento

Líder	Percepção da gestão do conhecimento
L1	Criação e aprendizado
L2	Disponibilização por meio de sistemas, aprendizado e compartilhamento
L3	Disponibilização por meio de sistemas, aprendizado e compartilhamento
L4	Aprendizado e autodesenvolvimento
L5	Administração de ativos intangíveis
L6	Aprendizado e autodesenvolvimento
L7	Aprendizado e autodesenvolvimento
L8	Aprendizado e autodesenvolvimento
L9	Aprendizado e autodesenvolvimento
L10	Armazenamento e compartilhamento
L11	Disponibilização, aprendizado e explicitação dos conhecimentos tácitos
L12	Utilização

Fonte: Primária.

Alguns relatos dos líderes ilustram a percepção da gestão do conhecimento na organização:

[...] Eu diria o que é que é gestão do conhecimento, o que diz respeito ao indivíduo, o que diz respeito ao gerente, porque é uma competência gerencial, é você ter capacidade de identificar o que você precisa conhecer, o que realmente são conhecimentos necessários na sua área de atuação, ou focar o mercado, se você está tendo estratégia de autodesenvolvimento é mais importante do que auto desenvolver, como você distribui esse conhecimento, de que forma estão é assim do que diz respeito a emprego. Na empresa é criar sua memória organizacional, criar seu mapa de competência e colocar isso de uma forma organizada e de fácil acesso, aproximar as pessoas, e ao que diz respeito ao indivíduo ter uma consciência plena da sua gestão de carreira [...] (entrevistado L11).

[...] Gestão do conhecimento pessoal, a gente deve buscar uma especialização, em alguma área de conhecimento, a gente não deve ser somente um generalista, mas um especialista, quando eu te falei na visão sistêmica, eles têm que vislumbrar a empregabilidade. Você tem que estudar além da parte técnica, você tem que ter conhecimento e habilidades, você tem que ter um bom relacionamento, ter sentido de trabalho em equipe, você tem que ter uma boa comunicação e negociação, você tem que saber interagir com as pessoas, quer dizer ter mobilidade, mas você também pode desenvolver, também faz parte da educação e do conhecimento e a própria prática da empatia, isso é uma habilidade, mas você também pode desenvolver. No momento que você desenvolve este cabedal de conhecimento, você fica um profissional muito mais preparado para saber lidar com isso [...] (entrevistado L06).

É importante salientar que a percepção da gestão do conhecimento pelos líderes entrevistados demonstrou uma expressiva influência do conceito utilizado no programa de competências gerenciais que vem sendo implantado na organização nos últimos meses. Neste programa, o conceito utilizado de gestão do conhecimento referiu-se à capacidade de buscar de forma contínua o seu (do líder) desenvolvimento pessoal e profissional e o de sua equipe. Desta forma, pôde-se observar a disseminação deste conceito e a utilização no discurso da grande maioria dos líderes, através das formas aprendizado e autodesenvolvimento, recorrente na maioria dos líderes entrevistados. Porém, dentre os líderes pesquisados foram observados a utilização de conceitos mais abrangentes, que incluíam outras formas de gerenciamento apresentadas no conceito de Grotto (2001), tais como: criação, disponibilização, compartilhamento, explicitação, armazenamento e utilização.

Sob esta perspectiva, pode-se perceber que a competência gerencial definida como gestão do conhecimento não está contemplando todas as facetas necessárias para a gestão do conhecimento em uma organização, estando restrita a basicamente duas delas: o aprendizado e a utilização do conhecimento.

Pelos dados analisados, percebe-se um distanciamento

entre a linguagem utilizada no meio acadêmico e a disseminação do conceito no meio empresarial, no caso analisado. Percebe-se ainda que muitos dos líderes desconhecem o que é entendido como gestão do conhecimento fora dos limites desta organização, demonstrando a percepção inicial de que a maioria dos líderes da organização em estudo não tem conhecimento do que vem sendo tratado como gestão do conhecimento pela literatura existente, baseando seu discurso no conceito disseminado pela organização.

Neste contexto, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) destacam que as empresas empenhadas na criação do conhecimento devem dedicar muito tempo para descobrir o significado do conhecimento na organização e como aplicar o conceito na prática.

Porém, pode-se também perceber que alguns dos líderes entrevistados conhecem o assunto e aparecem na organização como provocadores de diversas mudanças, principalmente, no que se refere à sistematização e armazenamento dos conhecimentos, a incentivos à realização de projetos com equipes multidepartamentais, ao desenvolvimento de formas de compartilhamento de informações e conhecimento.

Deste fato, percebe-se a importância da disseminação de informações sobre as potencialidades da gestão do conhecimento, visando a que mais líderes percebam o que pode ser realizado através da implementação deste modelo. Este fato deveu-se à receptividade dos líderes que possuam conhecimento sobre alguns modelos de gestão do conhecimento e suas possibilidades para a organização.

Analisando os relatos dos liderados, percebe-se em maior intensidade o que já ocorre no nível de líderes. Observou-se que ou os liderados responderam conforme o conceito apresentado no programa de competências gerenciais ou não responderam alegando não ter uma idéia formada sobre o assunto, demonstrando que a disseminação do conceito de gestão do conhecimento apresentado no programa de competências gerenciais não chegou a todos os colaboradores. Somente um liderado demonstrou conhecer o assunto, apresentando um conceito mais abrangente sobre gestão do conhecimento. Porém é importante salientar que os liderados dos departamentos em que ocorrem algumas práticas de gestão da informação e conhecimento reconhecem a importância e as mudanças provocadas por estas iniciativas.

É interessante ressaltar que os canais de comunicação não têm sido utilizados para a disseminação dos significados sobre gestão do conhecimento, o que é demonstrado pelo desconhecimento da grande maioria dos colaboradores tanto do programa como da terminologia utilizada na organização.

4.2.3 Comunicação intra, interdepartamental e organizacional e o compartilhamento do conhecimento

A análise da comunicação intradepartamental, interdepartamental e organizacional permitiu compreender as formas de compartilhamento existentes na organização e como estes canais devem ser trabalhados com o objetivo de melhorar as formas de gestão do conhecimento na organização. É importante destacar que os capacitadores da comunicação podem ser um dos caminhos para a implementação da gestão do conhecimento, principalmente em organizações multinacionais, como o caso estudado, visando à integração entre os diversos setores da organização, a troca de experiências e a utilização de conhecimentos desenvolvidos em outras áreas e ou outros países para a solução de problemas e criação de novas oportunidades.

Pôde se perceber que a comunicação intradepartamental apresentava alguns problemas, provenientes principalmente do compartilhamento de informações e conhecimentos dos projetos existentes no departamento. Apesar do relacionamento entre os líderes e liderados ser considerado muito bom e a comunicação baseada nos canais informais ser considerada adequada pelos entrevistados, alguns relatos mostraram a dificuldade de trocar informações e conhecimentos sobre projetos entre as pessoas do mesmo departamento. Além desta dificuldade, observou-se a inexistência, na grande maioria dos departamentos, de mecanismos que promovessem o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os colaboradores. O relato abaixo demonstra a situação da organização

[...] mas eu acho fraca a comunicação, a comunicação profissional de projetos, o cara desenvolve o projeto para o cliente em um momento e outro cliente pede, o cara é capaz de desenvolver outro projeto a não constatar que já tinha um projeto muito similar, isto ocorre principalmente na engenharia. O projeto que meu colega está fazendo do meu lado eu não sei, não é que barrem as coisas, mas não tem uma sistemática de trocar informações [...] (entrevistado C19)

Apesar de existirem bases de dados na organização, não foram evidenciados quaisquer formas de bases de conhecimento e muito menos mecanismos de compartilhamento do conhecimento na grande maioria dos departamentos. Existem algumas iniciativas voltadas para o desenvolvimento tecnológico de base de dados em determinados departamentos, porém não foi observado ne-

nhum programa de incentivo à troca de informações e conhecimentos como uma prática cotidiana. Se a troca de informação esbarra nestas barreiras no nível intradepartamental, analisando os fatores interdepartamentais pôde se verificar também que não existem práticas que visem ao intercâmbio de informações e conhecimentos. Neste contexto, observa-se que muitas iniciativas desenvolvidas por alguns departamentos poderiam ser estendidas a outros, porém a ausência de um mecanismo para que o compartilhamento efetivamente ocorra faz com que experiências, projetos, aprendizados de um departamento não sejam repassados para os demais.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), quando uma organização vivencia um crescimento rápido e globalizado, as formas existentes de compartilhamento e de distribuição de conhecimento não funcionam mais. Nesta perspectiva, Davenport e Prusak (1998) salientam em seus estudos que o porte máximo de uma organização, na qual as pessoas se conhecem suficientemente bem para ter uma compreensão confiável do conhecimento coletivo é de duzentas a trezentas pessoas. Em organizações de grande porte, a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele somente será um ativo valioso para a organização se estiver acessível a todos, desta forma seu valor aumenta na proporção da sua acessibilidade. O relato abaixo reforça a falta de uma integração entre os departamentos e demonstra que a comunicação interdepartamental está relacionada mais à proximidade pessoal do que organizacional:

[...] A integração só não é pior, porque não tem uma forma geral, na administração pelo menos, as pessoas de nível gerencial e até mesmo as chefias têm um bom relacionamento entre si, se a gente observar tem um clima de harmonia, não de convivência, não é isso, se tiver algo errado todo mundo berra, mas existe um clima de harmonia, sentar à mesa, quebra se o pau, tenta se encontrar a melhor solução, mas sai dali é todo mundo amigo, então o relacionamento se torna muito bom, de uma forma geral existe um clima de harmonia [...] (entrevistado L02).

Segundo os autores, se não houver a disponibilidade de um sistema para localizar os recursos de conhecimentos mais apropriados, as pessoas vão dar um jeito de fazer com o que estiver mais facilmente acessível, e o resultado será diversas pessoas partindo do zero, ou refazendo trabalhos que já foram realizados dentro da organização. Diante disto, eles sugerem que as organizações, principalmente as de grande porte, devam buscar e criar mecanismos que permitam o compartilhamento de conhecimento em âmbito global e que sejam coerentes com a cultura da organização.

Por fim, analisando a comunicação organizacional, pôde-se perceber que esta é uma das grandes dificuldades da organização. Segundo os entrevistados, existe uma variedade de canais de comunicação que pode e é utilizada, mas o problema está na rapidez com que as informações e os conhecimentos são disseminados. Na maioria das vezes, as redes informais de comunicação são muito mais velozes e eficazes no processo tanto interna como externamente. A rapidez na rede informal de comunicação é uma característica benéfica deste tipo de meio de comunicação, no entanto o uso indiscriminado destes canais prejudica a transparência e a clareza da rede formal da organização. No caso analisado, percebeu-se que o uso da rede informal não é direcionada pela organização, o que acaba gerando desconfiança e rumores ao invés de transparência e clareza.

[...] Eu diria o seguinte se a gente fosse selecionar qual o maior problema da empresa, ou qual é o maior problema de qualquer organização, isso eu estou convencido é a comunicação. Nós temos vários mecanismos de comunicação aqui, informativos, comunicações operacionais, promoções, não sei o que, coisa e tal, eles funcionam razoavelmente bem, existem algumas comunicações que às vezes travam esse processo, não usam esse mecanismo que tem, não são adequados para esse tipo de comunicação, e aí não é que talvez a comunicação não possa ser dada, ela não flui porque o mecanismo... assim como decisões, decisões é através de circular, a ata da diretoria circula, por exemplo eu circulo a minha ata pelos chefes, alguns gerentes talvez não façam isso, fazem reuniões e daí eles lêem a ata, depende um pouco, aí eu acho que a comunicação tem um processo que precisava ser melhorado [...] (entrevistado L10).

Outra problemática recorrente é a inexistência de mapeamento formal das competências e dos conhecimentos dos colaboradores na organização. A organização possui um programa formal de competências gerenciais, mas mesmo neste caso não há um mapeamento do que se possui, mas do que se deseja alcançar em virtude das estratégias da organização.

Como comentado anteriormente, segundo Probst; Raub; Romhardt (2002, p.149), quando uma empresa cresce rapidamente e se globaliza, as formas existentes de compartilhamento e de distribuição de conhecimentos não funcionam mais. "Nas grandes empresas, é impossível que todos se conheçam pessoalmente". Neste contexto, é interessante que a organização viabilize formas de gerenciar suas competências e conhecimentos, que podem ser por meio de mapeamento destes elementos.

Pôde-se observar que a organização estudada ainda preserva muito as características de pequena empresa, apesar de ser uma grande empresa multinacional. A

maior parte do compartilhamento de informações e conhecimentos são baseadas em redes pessoais desenvolvidas informalmente (quem conhece quem). As pessoas reconhecem a competência de seus colegas por meio de alguém que o conhece, porém com a dimensão que a organização está alcançando, este processo está cada vez mais difícil e inviável. É a organização que está perdendo, visto que não está sustentando este modelo de cooperação, tão próprio da organização, através de formas de compartilhamento e distribuição dos conhecimentos e das competências de seus colaboradores.

As redes pessoais de conhecimento são úteis às organizações de pequeno porte, onde se podem conhecer pessoalmente todas as pessoas e suas competências, assim como o que cada departamento tem a oferecer para a organização. A partir do momento que a organização chega a proporções maiores, o número de possibilidades também aumenta e a administração disto será mais eficaz com o uso de sistema que o apóiem.

A comunicação efetiva é um elemento essencial e capacitador para a gestão do conhecimento tendo em vista que aproxima pessoas e sistematiza processos de compartilhamento de informações e conhecimentos. Percebe-se no caso analisado, ainda uma carência em relação aos processos comunicativos em todos os níveis, o que culmina com a falta de um efetivo processo de compartilhamento entre os membros da organização. Até mesmo a comunicação organizacional se mostra deficiente como forma de explicitação das práticas existentes na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio que os líderes estão enfrentado na atual conjuntura é como encontrar e gerenciar mecanismos que permitam que suas organizações se mantenham fortes e competitivas em um mercado cada vez mais exigente e mais acirrado. Muitas soluções surgem como promessas de um futuro próspero. Saber distinguir qual é o caminho mais acertado para a organização é uma tarefa complexa e que cabe aos seus líderes. Muitos estudiosos da administração têm destacado o papel do ser humano como fonte de diferencial competitivo das empresas nesta era, que se convencionou chamar de era do conhecimento (TOFFLER, 1980). Neste contexto, a gestão do conhecimento passa a ter um papel importante como sistematização do mesmo e mais do que isto como potencial de inovação, baseado nos processos de criação de conhecimento através da interação entre as pessoas.

A implementação da gestão do conhecimento na organização estudada ainda não é uma realidade. Existem algumas iniciativas isoladas e práticas organizacionais que a caracteriza como um terreno fértil para o desenvolvimento de um projeto como este. Porém não há um fio condutor, por meio de um programa formal que eleve estas práticas à categoria de implantação de gestão do conhecimento na organização.

Observou-se neste caso, que a organização ainda não possui, revelado por meio do apoio da alta gerência, nenhuma intenção da aplicação de estratégias de gestão do conhecimento, isto é, não há qualquer programa formalizado para a implantação da gestão do conhecimento. O que tem ocorrido são práticas isoladas em departamentos ou organizacionais, mas que não possuem como foco a gestão do conhecimento. Mesmo não existindo esta intenção, observou-se que a organização possuiu uma infra-estrutura capaz de sustentar o início de um programa de gestão do conhecimento, evidenciado pelos aspectos de participação e cooperação do ambiente organizacional. Evidentemente alguns fatores devem ser trabalhados mais profundamente para a implementação deste modelo, porém uma das grandes resistências que tem se observado na literatura em programas de implementação de gestão do conhecimento é a resistência das pessoas impostas por uma cultura estritamente baseada no poder da informação. Acredita-se que esta resistência seria bem menor na organização visto que se percebeu uma abertura expressiva entre os colaboradores e entre líderes e liderados para a troca de informações e conhecimentos.

No entanto, a disseminação do significado baseado no conceito utilizado no programa de competências gerenciais centrou o entendimento da gestão do conhecimento em alguns aspectos, principalmente na importância da gestão do conhecimento pessoal, não ampliando o significado para o contexto da gestão do conhecimento organizacional. Desta forma, não é de se surpreender que a maioria das respostas dos líderes revelem a gestão do conhecimento como sinônimo de aprendizado e auto-desenvolvimento.

Este fato nos leva a reforçar a importância de um estabelecimento claro dos significados na organização.

A comunicação deve servir como disseminador deste entendimento, mas antes disto é necessário um processo claro e balizado para utilização de terminologias e conceitos já existentes. Obviamente cada organização deve adaptar o desenvolvimento teórico e acadêmico à sua realidade, mas é importante que estabeleça um processo de criação de significados comuns e, principalmente, que utilize os canais da comunicação para a disseminação destes.

A comunicação transparente e eficaz é pré-condição para a implantação de qualquer processo de mudança na organização, pois é através desta transparência que a organização pode reduzir a resistência presente e futura, diminuir as barreiras à implantação e recrutar possíveis apoiadores (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002)

Porém, como afirmam Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), no processo de implantação da gestão do conhecimento é essencial que se dedique tempo para compreender tanto o conceito de conhecimento na organização, como o modo de efetivá-lo nesta realidade.

Quanto à gestão do conhecimento, acrescenta-se a necessidade do conhecimento e reconhecimento pelos líderes das potencialidades do modelo, assim como da mobilização de seus esforços, principalmente da alta-administração na implementação do modelo em suas três dimensões proposta por Angeloni (2002).

No caso estudado, percebe-se que existem iniciativas de compartilhamento de informações e conhecimento foi percebido na organização porém não é realizado de uma forma estruturada, não ocorrem práticas formais que viabilizem e incentivem este processo, o que acarreta na perda de tempo e na inoperabilidade do processo.

Diante deste estudo, percebe-se a importância de reconhecer como as organizações nacionais estão adaptando os conceitos para a sua realidade e a necessidade de efetivamente existir programas formais para alcançar os objetivos propostos pelos modelos de gestão do conhecimento. A informalidade garante a iniciativa, mas não sustenta e tão pouco permite a geração de diferencial competitivo balizado no conhecimento.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão de conhecimento**. Florianópolis: UFSC Programa de Pós-Graduação de Administração, 1999. Notas de Aula.

_____. (Org.). **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARGENTI, P. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem, reputação. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

BOUDITH, J.; BUONO, A. **Elementos da comunicação organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GROTTO, Daniela. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, ano 3, n.6, p.31-37, set. 2001.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, p.625-645, 1993.

MORRISON, I. **A Segunda Curva**: estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA I. e TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. Criação do conhecimento na empresa. In: SKARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. A empresa criadora do conhecimento. In **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVERIA JÚNIOR, Moacir. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JUNIOR; Moacir (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

PENTEADO, J.R.W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1977.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SELEME, Acyr; GONÇALVES, Sandro. Gestão do conhecimento e a liderança em organizações. In: ENCONTRO Nacional da ENANPAD. 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM 1.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

UMA ANÁLISE DO INTERESSE EMPREENDEDOR DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

*AN ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL INTEREST OF BUSINESS
ADMINISTRATION STUDENTS*

Francisco José da Costa

Professor e pesquisador do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará.
Rua Jorge Dumar, 2001, Cep 60410300.
(85) 96137716
Email: franze@franzecosta.com

Alexandre Araújo Cavalcante Soares

Professor e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade Paraíso.
Rua Conceição 1228 - Juazeiro do Norte - Ceará
(88) 3512.3299 / 3511.7718
Email: aacsoares@hotmail.com

Diego Guilherme Bonfim

Analista de Pesquisa do Moinho Dias Branco
Rua Jorge Dumar, 2001, Cep 60410300.
(85) 87358195
Email: dgbongim@gmail.com

RESUMO:

O propósito desta pesquisa foi analisar o interesse empreendedor de estudantes de Administração. Foi procedida uma revisão de literatura, a partir da qual quatro hipóteses sobre os condicionantes do interesse empreendedor foram enunciadas. Foi desenvolvido um estudo de campo, com dados coletados junto a 189 estudantes de instituições de ensino superior de Fortaleza. Os dados foram avaliados por meio de análise descritiva, de análise de regressão e de análise de variância. Verificou-se que: (1) os estudantes têm uma predisposição intermediária para empreender; (2) o interesse empreendedor é influenciado especialmente pela percepção de domínio das habilidades empreendedoras e pela posse de empresas; (3) a vocação percebida no curso, e o suporte social não têm influência neste interesse. Os resultados foram limitados pela amostragem não probabilística, mas trazem indicações para a melhoria das ações de incentivo ao empreendedorismo realizadas para estudantes de Administração.

Palavras-chave:

Empreendedorismo. Interesse empreendedor. Estudantes de Administração.

ABSTRACT:

The purpose of this research was to analyze the entrepreneurial interest of Administration courses students. It was proceeded literature review, from which four main hypotheses about the factors or influence on the entrepreneurial interest were announced. It was also developed a field study, with data collected with 189 students of higher education institutions from Fortaleza. The data were analyzed by descriptive analysis, regression analysis, and analysis of variance. The main results were: (1) students have a intermediate predisposition create a new business; (2) the entrepreneurial interest is influenced especially influenced by the property of a business (own or in the family) and by the perceived domain of the entrepreneurial skills; (3) the perceived entrepreneurial vocation of the course, and social support presented no influence on the interest. The results were limited by non-probabilistic sampling, but bring indications for the improvement of the actions developed to encourage entrepreneurial interest of management students.

Keywords:

Entrepreneurship. Entrepreneurial interest. Administration students

1 INTRODUÇÃO

A formação profissional nos cursos superiores das mais diversas áreas teve, nos últimos 15 anos, fortes modificações, por influência, entre outros motivos, da alternativa do empreendedorismo para os futuros profissionais. Vários cursos das áreas de Ciências Sociais Aplicadas (como Administração, Contabilidade e Turismo) e das áreas de Tecnologia da Informação (como Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Software), passaram a contar com uma disciplina diretamente associada ao empreendedorismo e com orientação para a construção dos requisitos necessários à iniciativa de abertura de novos negócios¹. O modelo de formação com ênfase no empreendedorismo pareceu uma interessante opção para os cursos, pois possibilita aliar o conhecimento teórico adquirido nos cursos com a exploração de oportunidades de mercado.

Acredita-se que as ações destes cursos tenham um impacto principalmente na construção de habilidades empreendedoras, tanto de natureza estratégica (como visão de novos negócios, captação de oportunidades, etc.), quanto operacionais (para o gerenciamento do dia-a-dia do negócio). Por outro lado, aqui parte-se do pressuposto de que o atendimento aos requisitos de habilidades, a despeito de sua relevância para o sucesso dos negócios, tem potencial limitado na construção do interesse em empreender de futuros profissionais. Aspectos como o ambiente nacional (BEGLEY; TAN, 2001), as relações sociais (GREVE; SALAFF, 2001), e o condicionamento familiar (MILLER, 2000), dentre outros, são exemplos de condicionamentos que as instituições de formação têm um limitado poder de influência.

Considerando estas possibilidades, definiram-se como tópicos de análise neste estudo a 'orientação percebida' da área de formação para o empreendedorismo, os condicionantes de 'suporte' social (de família e de amigos), e o 'domínio' dos requisitos empreendedores, além da 'propriedade' de um negócio. Nestes termos, foi definido como problema central desta pesquisa o seguinte: como estes fatores (orientação, suporte, domínio e propriedade) influenciam o interesse empreendedor de estudantes de cursos de formação superior?

O objetivo geral da pesquisa ficou assim definido: analisar, no contexto de cursos de Administração, os fatores de influência no interesse empreendedor dos estudantes. Os objetivos específicos foram: compreender a forma

de influência específica de cada um dos fatores selecionados sobre o interesse empreendedor dos estudantes (percepção de orientação, suporte, domínio e propriedade); e avaliar as variações destes fatores considerando as variáveis sócio-econômicas dos estudantes.

O trabalho se insere no contexto das pesquisas que analisam o interesse empreendedor de futuros profissionais, um tema que encontra referências e desafios tanto internacionalmente (BAUGHN et al. 2006; BHANDARI, 2006), quanto em nível de Brasil (PEREZ; PIRES, 2004; ANTONELLO; DUTRA, 2005). A contribuição central deste estudo, especialmente em relação aos demais já desenvolvidos no Brasil, está em analisar um grupo dos fatores de impacto sobre o interesse empreendedor de maneira conjunta, a partir da suposição e teste estatístico de hipóteses.

O restante do trabalho foi dividido em quatro partes: a parte seguinte traz a revisão de literatura, com ênfase nos tópicos definidos para a pesquisa; na terceira parte, apresentam-se as decisões e os procedimentos metodológicos adotados no trabalho de campo desenvolvido; a quarta parte traz os resultados e as análises dos dados coletados em campo; por último, são tecidas as considerações finais do estudo, com a discussão dos resultados, e algumas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo tem como tema central o empreendedorismo e analisa, especificamente, o interesse empreendedor. Nestes termos, decidiu-se pela divisão deste item em duas partes: inicialmente apresentam-se alguns tópicos centrais do tema empreendedorismo, com ênfase nos fatores de influência do interesse empreendedor; em seguida, apresenta-se considerações sobre o interesse empreendedor de estudantes, e o desenvolvimento das hipóteses do estudo.

2.1 FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO

A atividade empreendedora pode ser entendida como a capacidade do ser humano em moldar as condições ambientais em seu favor, através de um processo visionário de criação da realidade. Segundo Mur-

¹ Ainda que a expressão empreendedorismo tenha o extenso uso referindo-se a uma postura gerencial e profissional inovadora e visionária (FILION, 2004), aqui a palavra refere-se à abertura de um (novo) negócio.

phy, Liao e Welsch (2006), o incremento da atividade empreendedora é um dos responsáveis pelo aumento de renda per capita no ocidente, especialmente a partir do século XIX².

A delimitação do campo de estudo do empreendedorismo pode ser atribuída ao trabalho seminal de Schumpeter (1934). Em seu texto, o autor faz uma distinção entre proprietário e empresário, sendo este último associado à idéia de empreendedor, ou seja, a pessoa que inicia um novo negócio. Schumpeter (1934) trabalha com o conceito de destruição criativa, na qual novas práticas substituem outras, as quais se tornam obsoletas. A partir deste entendimento, o autor aponta algumas formas de inovação, como o desenvolvimento de novos produtos, novas formas de organização da produção (incluindo a utilização de novas matérias-primas), e inovações na comercialização e distribuição (as quais incluem acesso a novos mercados). Tais formas de inovação constituem-se, em sua totalidade, as possibilidades de alteração do padrão produtivo.

A iniciativa empreendedora tem sido objeto de intenso debate, tanto no contexto acadêmico (em nível de pesquisa) como no delineamento de políticas públicas. Para qualquer dos contextos, um dos desafios centrais é compreender as motivações básicas para o interesse das pessoas na atividade empreendedora.

Em um primeiro nível, o interesse empreendedor pode ser explicado pela vertente comportamental do empreendedorismo, que enfatiza a motivação pela busca de auto-realização. Também se pode compreender a motivação por necessidade (falta de alternativa para o trabalho), fato que ocorre em especial para o contexto dos países em desenvolvimento. O primeiro motivo consiste na externalização do eu interior, enquanto que o segundo é mais uma alternativa na busca por uma colocação profissional (cf. SOUZA; GUIMARAES, 2005; ANTONELLO; DUTRA, 2005).

Filion (1999, 2001) defende que as profissões no futuro terão uma maior inclinação empreendedora, o que direciona a concepção de diferentes tipos de empreendedorismo. Assim, podem-se citar como exemplos das diferentes possibilidades: aqueles que empreendem quando montam a sua própria empresa (empresarial); os que empreendem nas empresas em que são empregados (intraempreendedorismo); e mais recentemente, destacam-se os empreendedores sociais, os empreendedores ambientais e empreendedores institucionais (que atuam nas relações entre empresas).

Para o atendimento dos objetivos deste artigo é necessária a análise dos fatores de influência sobre o interesse empreendedor. No trabalho de Baughn et al (2006), foram analisados os seguintes fatores (cf. item 2.3): influência do contexto, que o autor operacionaliza como vocação dos países ao empreendedorismo; capital social; e domínio das habilidades empreendedoras. Estes fatores serviram de base para as análises aqui desenvolvidas, conforme exposto a seguir.

Quanto à influência do contexto, levando-se em conta as diferentes áreas de formação de estudantes de ensino superior (e não o contexto nacional, como fizeram Baughn et al [2006]), o entendimento vigente é de que o empreendedorismo constitui-se em uma lógica transversal a diferentes áreas de conhecimento. A experiência e os contatos exploratórios dão indicações de que algumas áreas apresentam maior vocação para o desenvolvimento da atividade empreendedora, como Administração, Engenharias e cursos da área tecnológica, ao passo que outras são mais orientadas ao emprego (como as licenciaturas, por exemplo).

Segundo Araújo et al. (2005), as universidades, tanto no Brasil como no exterior, têm passado por uma 'segunda evolução', a partir da adoção da busca de desenvolvimento social e econômico como parte de seus objetivos. Assim, segundo os autores, além da transição para a incorporação da pesquisa na prática de ensino (primeira evolução), surge uma nova função chamada 'Universidade Empreendedora', o que implica em uma integração do ensino e da pesquisa com o desenvolvimento econômico e social, o que seria viável a partir da disseminação da cultura empreendedora.

Os autores (ARAÚJO et al., 2005), a partir dos dados de uma pesquisa com instituições de ensino superior canadenses, identificaram uma concentração do ensino empreendedor em poucas áreas (mais da metade das disciplinas de empreendedorismo estão em cursos da área de negócios, e em menor escala vêm os cursos da área de engenharia). Os autores não trazem dados nacionais, mas é possível crer que a realidade brasileira seja parecida. A justificativa para esta realidade é, acredita-se, o fato destas áreas (negócios e engenharia) serem mais vocacionadas ao empreendedorismo do que as demais.

Quanto ao capital social, este foi entendido como o suporte de pessoas mais próximas do (potencial) empreendedor, ou seja, família e amigos. Pela revisão da literatura, chegou-se a conclusão de que a atividade em-

² Conforme Murphy, Liao e Welsch (2006), o empreendedorismo está associado a diversos fenômenos relacionados ao desenvolvimento do comércio internacional, curvas de demanda, competição como mecanismo de inovação e oportunidades de construção.

preendedor sofre efetivamente os condicionamentos das relações sociais existentes (GREVE; SALAFF, 2001; MILLER, 2000).

Já na concepção Filion (1993), o suporte familiar é especialmente relevante no início do desenvolvimento da visão empreendedora, o que moldará os tipos de visão inicial que o empreendedor poderá ter na criação de um negócio. Todavia, na constituição e consolidação de uma visão mais ampla, as novas relações que ele estabelece (amigos) são partes fundamentais do processo de formação da visão.

Já com relação ao domínio dos requisitos empreendedores, a literatura pesquisada já parece partir do entendimento de que para empreender é necessário, antes de tudo, dominar algumas habilidades específicas (cf. BARON; SHANE, 2007). A sugestão geral dada pelos diversos autores de manuais que se propõem a analisar o empreendedorismo e desenvolver ações empreendedoras é a de que, além de uma idéia bem concebida, os empreendedores necessitam de ter domínio de habilidades, tais como: gerenciar fontes de financiamento e parcerias diversas; promover gerenciamento das atividades cotidianas do negócio; ter disciplina e organização pessoal, entre outros.

2.2 INTERESSE EMPREENDEDOR E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Os tópicos acima apresentados têm, como um pressuposto geral, potenciais influências sobre o interesse em empreender. Por outro lado, qualquer fator de influência provavelmente sofrerá influências de contexto, ou seja, um dado fator pode ter influência ou não no interesse empreendedor de acordo com o contexto específico de análise. Para este estudo, o contexto definido foi o de formação profissional, mais especificamente da formação de profissionais em cursos de Administração.

A análise dos fatores de influência no interesse empreendedor de estudantes tem sido objeto de estudos nacionais e internacionais. Em nível nacional, considerou-se relevante os trabalhos de Perez e Pires (2004), e Cunha e Steiner Neto (2005). Perez e Pires (2004) desenvolveram um estudo conjunto envolvendo estudantes de escolas de Administração e Engenharia. Dentre os principais achados destes autores, destacou-se a similaridade das avaliações, e a identificação de uma forte disposição dos estudantes para buscar trabalho em organizações já existentes. Ainda assim, os autores identificaram uma elevada

importância percebida pelos estudantes no tema empreendedorismo.

Cunha e Steiner Neto (2005) analisaram os aspectos e as características ambientais da instituição de ensino (universidades) que são catalisadores do processo de formação de empreendedores, especificamente através de apoio estrutural e suporte pedagógico ao perfil empreendedor dos estudantes. Estes autores analisaram estudantes de cursos de Administração e de Contabilidade. Os autores identificaram que um direcionamento de foco ao empreendedorismo, a partir de disciplinas específicas, ou da exploração de vivências empreendedoras com os estudantes, são fatores que influenciam efetivamente a disposição empreendedora dos estudantes.

Em um nível internacional, destacaram-se os trabalhos de Bhandari (2006), e Baughn et al. (2006). O estudo de Bhandari (2006) partiu de uma suposição de que os fatores que motivam estudantes a empreender são os mais diversos, incluindo aspectos sócio-econômicos e demográficos, além de aspectos associados à escola ou a área de formação. Em um estudo com 100 estudantes de uma universidade da Índia, este autor demonstrou que o interesse de estudantes em empreender (começar um novo negócio) é estatisticamente relacionado com um conjunto de seis fatores: desejo de liderança, desejo de ser o próprio patrão, interesse em inovação, determinação, interesse em desafios, educação em negócios, e o ano do curso.

Já Baughn et al. (2006) desenvolveram um estudo para avaliar o interesse empreendedor de estudantes de negócios de três diferentes países: China, Vietnam, e Filipinas. No trabalho, os autores avaliaram um conjunto de hipóteses associadas aos fatores de influência no interesse dos estudantes em desenvolver atividades associadas ao empreendedorismo, e em seguida testaram estas hipóteses junto a aproximadamente 800 estudantes, distribuídos nos três países.

Para este artigo, considerou-se conveniente que se partisse da proposição desenvolvida por estes autores (BAUGHN et al., 2006), e que se desenvolvesse o aprimoramento e as devidas adaptações para o contexto brasileiro, e especificamente para os condicionantes do novo contexto de análise. Especificamente com relação às hipóteses, Baughn et al. (2006) desenvolveram cinco hipóteses que anunciavam relações de influência para o interesse empreendedor. Estas hipóteses foram avaliadas no seu contexto específico do trabalho original e foram adaptadas ao contexto e aos objetivos deste artigo. Os detalhes foram os seguintes:

■ Primeiramente, Baughn et al. (2006) desenvolveram a hipótese de que o interesse empreendedor é condicionado pela vocação e pela cultura nacionais de incentivo e apoio ao empreendedorismo. Os autores partiram de constatações anteriores de que a aceitação, a admiração, ou mesmo o incentivo direto promovidos pelos países, são condicionantes do interesse que as pessoas desenvolvem em empreender. Acredita-se, por outro lado, que tal observação é cabível à análise de diferentes áreas de formação profissional. Assim, tomando esta evidência proveniente da análise exploratória, optou-se por adaptar a hipótese do estudo, relacionando não mais a norma nacional, mas a norma do curso. A hipótese definida foi a seguinte:

H1. O interesse empreendedor está positivamente relacionado com a vocação percebida ao empreendedorismo da área de formação;

■ Baughn et al. (2006) também analisaram influência do capital social, este entendido como o suporte de familiares e amigos. A hipótese desenvolvida pelos autores foi utilizada aqui sem adaptações, e foi avaliada com o seguinte enunciado:

H2. O interesse empreendedor está positivamente relacionado com o suporte providenciado por familiares e amigos;

■ Os autores também desenvolveram uma hipótese diretamente relacionada com a hipótese anterior, que associava o interesse empreendedor à atividade empreendedora de algum membro da família. Para este trabalho, considerou-se relevante avaliar não apenas as condições do membro da família, mas também do próprio estudante. Assim, a hipótese definida foi a seguinte:

H3. O interesse empreendedor é positivamente influenciado pela propriedade de empresa pelo empreendedor ou por seus familiares;

■ A quarta hipótese desenvolvida por Baughn et al. (2006) também associou a família com o empreendedorismo e avaliou a relação entre o interesse empreendedor e a percepção de que empreender implicaria nas obrigações familiares. Entendeu-se aqui que tal avaliação é compatível com a análise da atitude dos diferentes países em relação à instituição família e às obrigações decorrentes, mas tal atitude não é cabível na análise das áreas de formação de um mesmo país. Assim, especificamente em relação a esta hipótese, entendeu-se que sua aplicação ao contexto de formação, ainda que fosse possível, não era adequada;

■ A quinta hipótese de Baughn et al. (2006) relacionava o interesse empreendedor com a auto-avaliação dos respondentes relacionadas ao domínio das habilidades necessárias para o desenvolvimento de ações empreendedoras. Esta hipótese foi mantida para este estudo, e está anunciada como segue:

H4. O interesse empreendedor está positivamente relacionado à percepção de domínio individual das habilidades necessárias para empreender eficientemente.

A partir destas hipóteses, decidiu-se pelo desenvolvimento de estudo empírico para validação por meio de técnicas estatísticas adequadas. Os procedimentos estão expostos no item seguinte.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido em três etapas: procedimentos exploratórios; definição do instrumento e coleta de dados; e trabalho empírico. Os procedimentos exploratórios foram desenvolvidos em duas fases: a primeira constou da pesquisa bibliográfica desenvolvida e o desenvolvimento das hipóteses, conforme exposto no item 2; já a segunda fase consistiu nos procedimentos exploratórios gerais, que foram relacionados à avaliação de trabalhos semelhantes, análise de escalas utilizadas, e consulta a especialistas para fechamento dos construtos da pesquisa.

Como forma de acessar as informações empíricas, foi selecionado como instrumento o questionário. Na definição da estrutura do instrumento, foi decidido que este seria dividido em três blocos de questões: o primeiro bloco contendo as variáveis de identificação mais relacionadas ao contexto de análise e intenções futuras; o segundo bloco envolvendo as questões referentes aos construtos de referência do estudo; por fim, o terceiro bloco contemplou a identificação dos respondentes, com questões sobre dados demográficos e socioeconômicos. Especificamente sobre as escalas dos construtos, todas as variáveis foram extraídas e traduzidas de Baughn et al. (2006), com algumas adaptações.

A apresentação dos itens no questionário para mensuração dos quatro primeiros construtos foi feita na forma de afirmação, com averiguação do grau de concordância por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, na qual 1 indicava discordância total, e 5 indicava concordância total. O quinto construto (propriedade) foi mensurado por meio de uma variável dummy, com 0 indicando não propriedade de empresas, e 1 indicando propriedade. Após a consolidação preliminar do instrumento, este foi submetido a um pré-teste junto a uma

amostra de 10 respondentes. Feitos os devidos ajustes, o questionário foi aplicado. Nesta etapa foram delineadas as configurações apresentadas a seguir:

■ **Universo da pesquisa:** foi constituído por estudantes de cursos de Administração em funcionamento na cidade de Fortaleza (Ceará). Dados do INEP indicaram no ano de 2004 um total de 20 cursos, com 11.352 estudantes (BRASIL, 2007). O tamanho atual deste universo em 2007 não pôde ser definido, mas acredita-se que esteja próximo deste total.

■ **Amostra:** dado o objetivo da pesquisa de avaliar preliminarmente as hipóteses desenvolvidas, selecionou-se uma amostra de 189 respondentes, de quatro diferentes instituições acadêmicas, duas de natureza pública, e duas de natureza privada;

■ **Método de coleta:** a coleta de dados foi procedida diretamente pelos próprios pesquisadores, a partir do apoio das coordenações de cursos e de alguns professores que viabilizaram a aplicação. Os critérios de seleção foram conveniência e acessibilidade.

Os procedimentos estatísticos para os dados coletados no trabalho de campo foram de três tipos: descrição da amostra; análise univariada dos construtos da pesquisa; e análise multivariada, com a avaliação das hipóteses definidas. Todos os procedimentos foram desenvolvidos com o apoio do software SPSS, versão 13.

A descrição da amostra se deu pela apresentação das frequências das respostas de cada uma das variáveis sobre o curso, sobre as intenções futuras, e das variáveis demográficas e sócio-econômicas. Já na análise univariada, inicialmente foram extraídas as médias e os desvios-padrão de cada uma das variáveis independentemente.

O conjunto de variáveis também foi submetido preliminarmente a uma Análise Fatorial Exploratória, técnica que, segundo informam Hair et al. (2005, p. 91) consiste em uma "classe de métodos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados". A partir desta técnica, foi possível verificar se os itens utilizados no questionário estavam consistentemente associados aos construtos definidos. Após os procedimentos, para cada um dos construtos foi extraído o coeficiente Alpha de Cronbach, que permite avaliar a confiabilidade da mensuração dos construtos (MALHOTRA, 1999).

Após estes procedimentos e confirmada a estrutura dos itens na composição dos construtos, foi extraída uma medida geral por construto, com agregação dos escores pela média das entradas dos itens componentes de

cada construto, com exceção do construto 'propriedade' (o procedimento de composição das variáveis de cada construto foi realizado levando-se as recomendações e os cuidados apontados por Bagozzi e Edwards [1998]).

Considerando que as hipóteses supõem relacionamentos entre construtos, decidiu-se avaliar estes relacionamentos por meio da ferramenta Análise de Regressão Múltipla, que viabiliza a avaliação da consistência da relação de influência entre duas ou mais variáveis independentes, e uma variável dependente (MALHOTRA, 1999). Assim, as quatro hipóteses foram testadas tomando-se como variável dependente o construto 'interesse', e como variáveis independentes os construtos 'suporte', 'domínio', 'normas' e 'propriedade'.

De posse dos resultados, optou-se por avaliar os construtos considerando as diferentes alternativas de resposta de algumas das variáveis categóricas do estudo, como forma de identificar e discutir possíveis potenciais diferenças em relação aos construtos. Tal procedimento foi viabilizado pela técnica análise de variância (ANOVA), que permite aferir se há diferenças estatisticamente significativas nas alternativas das variáveis categóricas (MALHOTRA, 1999).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este item traz a apresentação e a análise dos resultados e foi dividido em quatro partes: inicialmente apresentam-se os resultados da amostra coletada; o segundo momento apresenta os resultados dos construtos; a terceira parte apresenta os resultados da análise de regressão, utilizada para a análise das hipóteses do estudo; e a quarta parte apresenta os resultados da análise de variância.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi constituída por alunos dos diferentes anos dos cursos, todavia a maior concentração de pesquisados estava na segunda metade do curso (82,5%). Tal resultado deve dar mais consistência às análises, pois se acredita que os estudantes que já passaram da metade do curso tenham uma melhor condição para a avaliação dos quesitos da pesquisa, devido à maior experiência com o curso.

Com relação à natureza da instituição de ensino 49,7% foram provenientes de instituições públicas e 50,3% de instituições privada. Quanto à escola de ensino médio, a maioria (69,7%) informou ser oriunda

de instituições particulares. Em relação à condição de trabalho a maioria dos estudantes informou estar trabalhando (43,6% em tempo integral e 28,7% em meio período), e 27,7% informaram não estar trabalhando, seja por condição de desemprego ou por afastamento do trabalho.

A variável que inquiria acerca da propriedade de empresa por parte do respondente ou de seus familiares apresentou um índice relativamente alto para o caso afirmativo (com 39,7% da amostra), ou seja, de cada cinco estudantes, dois possuem empresa própria ou na família. Tal evidência confirma a suposição de que o curso de Administração consiste em opção preferencial para pessoas que pretendem adquirir maiores conhecimentos para a gestão de seus próprios negócios ou da família.

Inquiridos acerca do futuro profissional, a maioria dos estudantes declarou que deseja conseguir um emprego (público ou privado), com 48,7% dos respondentes. Pouco mais de um quarto dos respondentes informou que deseja trabalhar em sua própria empresa (28,0%), ao passo que 9,0% informaram pretender trabalhar em empresas da família (14,3% indicaram 'outros' como resposta a esta questão). Estes resultados demonstram que a busca de um emprego, em detrimento da atividade empreendedora, constitui-se em uma das opções preferenciais para os estudantes de Administração.

Com relação à idade, a grande maioria (65,4%) tem até 24 anos (26,6% com 'até 21 anos' e 38,8% 'acima de 21 até 24 anos'), 16,9% tem 'acima de 24 até 27 anos', 9,0% com 'acima de 27 até 30 anos', e 8,5% têm mais de 30 anos. Em relação ao gênero, 60,6% foram homens, 39,4% de mulheres. A amostra ainda era composta de 81,4% de solteiros contra 15,4% de casados (3,2% informaram 'outros' como resposta). Com relação à renda familiar, os dados apresentaram-se bem distribuídos, com 13,2% para renda 'até R\$ 1.000,00', 21,8% para 'acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00', 23,4% com 'acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00', 14,3% para 'acima de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00', e 27% para renda acima de R\$ 4.000,00.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS

As variáveis de cada um dos construtos foram submetidas à técnica estatística Análise Fatorial Exploratória - AFE, o que permitiu a comparação com a proposta previamente definida e os resultados efetivamente encontrados a partir do trabalho de campo. Nos construtos 'interesse empreendedor', 'suporte familiar e de amigos', e 'vocação percebida na área', a estrutura fa-

torial gerada manteve a expectativa previamente definida, não tendo havido a necessidade de qualquer procedimento de ajuste.

Especificamente nas variáveis associadas ao 'domínio de habilidades empreendedoras', a AFE fez emergir dois fatores distintos das 15 variáveis originalmente operacionalizadas em Baughn et al. (2006). A verificação dos sentidos das variáveis indicou que estas se agrupavam de modo a evidenciar em conjunto dois tipos específicos de habilidades, que foram então identificadas por 'domínio de habilidades estratégicas' e 'domínio de habilidades operacionais'. Considerando estes resultados e avaliando o enunciado da hipótese H4 (O interesse empreendedor está positivamente relacionado à percepção de domínio individual das habilidades necessárias para empreender eficientemente), esta foi então dividida em duas outras a seguir enunciadas:

H4a. O interesse empreendedor está positivamente relacionado à percepção de domínio individual das habilidades estratégicas necessárias para empreender eficientemente.

H4b. O interesse empreendedor está positivamente relacionado à percepção de domínio individual das habilidades operacionais necessárias para empreender eficientemente.

A partir destes resultados e destas decisões, as variáveis utilizadas na pesquisa foram agrupadas por construto e foram extraídas as médias e os desvios-padrão. As variáveis também foram analisadas em sua confiabilidade para representar os construtos. Para tanto, foi selecionado o índice Alpha de Cronbach. O índice foi extraído construto a construto, tendo-se encontrado valores aceitáveis (todos acima de 0,6). Assim, considerando os resultados da estrutura fatorial encontrada, e da confiabilidade extraída, decidiu-se pela composição das variáveis para gerar uma medida geral de cada construto.

Tomando como regra de composição a média dos escores das entradas na planilha correspondentes a cada construto, cinco novas variáveis foram geradas. Os resultados para os valores da média, e dos desvios-padrão de cada um dos construtos estão expostos na Tabela 1. Conforme é possível verificar, as médias dos construtos apresentam valores entre intermediários e altos, sendo a maior média para a vocação percebida na área (4,29), e a menor para o interesse pessoal em empreender (3,45). Os desvios-padrão podem ser considerados baixos, com exceção para a medida do interesse pessoal na área, que ficou em um nível já intermediário.

TABELA 1: Resultados das médias dos construtos

Construto	Média	Desvio-padrão
Interesse pessoal em empreender	3,45	0,90
Vocação percebida na área	4,29	0,64
Percepção de suporte de familiares e amigos	3,63	0,66
Percepção de domínio de habilidades estratégicas	3,71	0,67
Percepção de domínio de habilidades operacionais	3,96	0,61

Fonte: Pesquisa direta

Pelo resultado das médias apresentadas, é possível perceber com maior clareza o posicionamento do estudante em Administração em relação aos construtos de referência do estudo. É possível entender que, na avaliação dos estudantes, o curso apresenta grande vocação ao empreendedorismo, o que se compreende pela natureza do curso, que trata fundamentalmente do gerenciamento e implantação de um negócio. Ainda, o interesse pessoal em empreender, o suporte de familiares e amigos, e a segurança no domínio das habilidades podem ser considerados baixos (comparativamente à percepção de vocação), com as médias ficando em um nível intermediário.

4.3 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

As hipóteses definidas para o estudo foram avaliadas através da Análise de Regressão Múltipla, uma vez que esta viabiliza a avaliação da influência simultânea dos fatores definidos. Assim, o construto 'interesse em empreender' foi colocado na condição de dependente, ao passo que vocação percebida na área, percepção de suporte, domínio das habilidades (estas na mesma escala da variável dependente) e empresa na família (como uma dummy com 0 para não posse, e 1 para posse) foram inseridas como independentes.

TABELA 2: Resultados da regressão múltipla

Dimensões	Coefficiente padronizado	Estatística t	Sig. (p-valor)
Vocação percebida na área	-0,054	-0,864	0,389
Percepção de suporte de familiares e amigos	0,078	1,214	0,226
Empresa própria ou na família	0,119	1,966	0,051
Percepção de domínio de habilidades estratégicas	0,408	4,628	0,000
Percepção de domínio de habilidades operacionais	0,182	2,144	0,033

Fonte: Pesquisa direta

Os valores do modelo de regressão estimado encontram-se na Tabela 2. O modelo pôde ser considerado consistente ($R^2 = 0,362$), e, como é possível verificar, apenas os construtos associados à percepção de domínio de habilidades (estratégias e operacionais) e a posse de empresa (própria ou na família) apresentaram valores significativos ($p < 0,05$).

A partir deste resultado, têm-se condições para a análise das hipóteses, conforme procedido a seguir:

■ A hipótese H1, onde afirmava que 'o interesse em-

preendedor está positivamente relacionado com as normas de suporte percebidas na área de formação', foi rejeitada. A indicação de tal rejeição é de que, apesar da elevada vocação percebida na área, esta não apresenta influência no interesse pessoal dos estudantes em empreender. Uma possível explicação para este resultado é o fato de a vocação, devido ao seu caráter pré-estabelecido, ser bastante evidente e bem incorporada pelos estudantes, não tendo por isto qualquer relação com aspectos individuais de interesse dos alunos;

■ A hipótese H2, que afirmava que 'o interesse em-
preendedor está positivamente relacionado com o su-
porte providenciado por familiares e amigos', também
foi rejeitada. A indicação foi de que os alunos que in-
tencionam empreender julgam-se aptos a fazê-lo, in-
dependente do 'suporte' percebido. Uma provável razão
para este resultado é que estudantes de Administração
têm uma definição bem clara sobre empreender, o que
dispensaria esta modalidade de suporte;

■ A hipótese H3, que afirmava que 'o interesse em-
preendedor é influenciado pela propriedade de empre-
sa pelo empreendedor ou por seus familiares', foi acei-
ta (considerou-se significativo o valor de $p=0,051$). Tal
evidência confirma a suposição do condicionamento da
propriedade de um negócio na escolha de cursos de Ad-
ministração, e reforça que a proximidade com um ne-
gócio exerce influência no interesse em empreender;

■ A hipótese H4a, que afirmava que 'o interesse em-
preendedor está positivamente relacionado à percepção
de domínio individual das habilidades estratégicas ne-
cessárias para empreender eficientemente', e a correla-
ta H4b, que afirmava que 'o interesse empreendedor
está positivamente relacionado à percepção de domínio
individual das habilidades operacionais necessárias para
empreender eficientemente', foram ambas aceitas. A
evidência foi de que a segurança no domínio das habi-
lidades e técnicas proporcionadas pelo curso, são os
principais determinantes do interesse empreendedor dos
estudantes (em relação aos demais construtos utilizados),
realçando o valor que o bom domínio destes requisitos
tem na formação de intenção de empreender.

A partir destes resultados, é possível concluir
que aspectos mais externos, ou sociais, como a vo-
cação da área e o suporte de amigos e familiares,
não apresentam influência no interesse em empreen-
der de estudantes de cursos de Administração. Por
outro lado, aspectos de ordem mais interna, ou de
ordem mais pessoal, como a propriedade na empre-
sa própria ou na família, e a percepção de domínio
pessoal das habilidades empreendedoras (estratégi-
cas e operacionais), têm influência efetiva no inte-
resse dos estudantes.

4.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

No intuito de desenvolver uma maior exploração
dos dados, as medidas dos construtos foram avaliadas
em relação a algumas das variáveis categóricas utili-
zadas na pesquisa. Para tanto, foi utilizada a técnica
estatística análise de variância (ANOVA), que permi-
te testar a existência de diferenças significativas nos
valores médios das diferentes alternativas de respos-
ta para as questões. Os resultados deste procedimen-
to estão apresentados e comentados a seguir:

■ Em relação à variável empresa própria ou na
família, os construtos que apresentaram diferença
significativa foram 'interesse pessoal em empreen-
der' ($F=10,134$, $p<0,005$), 'percepção de habi-
lidades estratégicas' ($F=6,940$, $p<0,01$), e 'per-
cepção de habilidades operacionais' ($F=4,632$,
 $p<0,05$). Em todos os casos a média maior foi para
quem possui empresa;

Este resultado reforça as constatações da análise de
regressão, para a relação entre a propriedade de em-
presa e interesse em empreender, e adicionalmente
evidencia a relação entre a propriedade de empresa e
a percepção de domínio de habilidades. Esta última in-
formação dá um indicativo de que a aplicação prática
do conhecimento adquirido condiciona sua assimila-
ção e percepção de segurança na prática, reforçando
o caráter fortemente prático e aplicado da atividade ad-
ministrativa.

■ Na análise com a condição de trabalho, foram ve-
rificadas diferenças estatisticamente significantes as
dimensões 'interesse pessoal em empreender'
($F=5,171$, $p<0,01$), 'percepção de domínio das habi-
lidades estratégicas' ($F=5,348$, $p<0,01$), e 'percepção
de domínio das habilidades operacionais' ($F=3,932$,
 $p<0,05$). Adicionalmente as dimensões 'interesse
pessoal em empreender' ($F=2,564$, $p=0,080$), e 'per-
cepção de suporte de familiares e amigos' ($F=2,572$,
 $p=0,079$), apresentaram indicações de diferenças.
Em todos os casos, verificou-se que médias mais
elevadas foram atribuídas por aqueles que estão tra-
balhando em tempo integral.

Estes resultados deixam evidente a influência da condição de trabalho na avaliação da atividade empreendedora. O resultado traz uma informação que, em termos de discurso convencional, contraria as expectativas, uma vez que as pessoas que estão empregadas são as mais interessadas em empreender, ao passo que as pessoas desempregadas são as menos interessadas. Quanto à maior segurança, os resultados são compreensíveis, uma vez que as pessoas que estão trabalhando estão vivenciando na prática os desafios gerenciais.

■ Em relação à renda familiar, mostraram-se significativo os resultados para as dimensões 'percepção de suporte de familiares e amigos' ($F=2,616$, $p<0,01$), e 'percepção de habilidades estratégicas' ($F=3,350$, $p<0,01$). Nos dois casos, as médias foram menores para quem tem renda até R\$1.000,00.

Estes resultados não apresentam uma justificativa, ao menos a priori. É possível supor que o aluno de menor poder aquisitivo tenha uma propensão maior a buscar um incremento de renda mais imediatamente e com menor risco, o que seria mais viável através da colocação profissional via emprego. Os estudantes de maior renda seriam então mais propensos a empreender porque teriam, dentre outros motivos, maior sustentação para se expor a riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui desenvolvido teve a finalidade de analisar um aspecto específico da atividade empreendedora, relacionado à manifestação de interesse dos estudantes de Administração em empreender. Analisou-se ainda como este interesse é influenciado pela vocação percebida na área de Administração, pela percepção do suporte de amigos e familiares, pela propriedade de empresa, e pela percepção de domínio de habilidades empreendedoras, possibilitando assim a

compreensão de como estes fatores se manifestam e se relacionam.

De forma geral, os resultados indicaram que os estudantes se interessam medianamente pela atividade empreendedora, que percebem alta vocação da área do curso para o empreendedorismo, que percebem um bom suporte de amigos e familiares, e, adicionalmente, que se avaliam como tendo um bom domínio das habilidades necessárias para empreender. Estes resultados são compreensíveis, especialmente devido à condição intrínseca do curso de Administração, voltada à operação e ao gerenciamento de um empreendimento.

Especificamente em relação às influências sobre o interesse empreendedor, foram suportadas as hipóteses associadas à percepção de domínio de habilidades empreendedoras (estratégicas e operacionais) e de propriedade de empresa própria ou na família. Conclui-se, portanto, que a experiência ou contato com a atividade empreendedora, e a segurança nas habilidades necessárias são elementos de fundamental importância na definição deste interesse.

Adicionalmente, a partir da análise de variância procedida, ficou evidente a importância de alguns condicionantes nas dimensões em análise, com destaque para a condição de trabalho, na qual se verificou que os estudantes que trabalham em tempo integral percebem melhor os fatores de influência no empreendedorismo, e manifestaram maior interesse.

Adicionalmente, a partir da análise de variância procedida, ficou evidente a importância de alguns condicionantes nas dimensões em análise, com destaque para a condição de trabalho, na qual se verificou que os estudantes que trabalham em tempo integral apontaram maior interesse em empreender. Também foi detectada a relação da propriedade de empresa com o interesse em empreender e com a percepção de habilidades empreendedoras, além da influência do nível de renda familiar, tendo-se verificado um menor entusiasmo empreendedor nos estudantes com menor renda.

Os resultados permitiram avaliar consistentemente o caráter empreendedor de estudantes de Administração, tendo-se alcançado satisfatoriamente os objetivos definidos. Acredita-se assim que as informações apresentadas geram conhecimento relevante para os gestores de cursos de Administração e de instituições que buscam promover a atividade empreendedora (como o poder público, entidades da sociedade civil, e instituições de ensino superior), na medida em que podem contribuir para viabilizar um melhor direcionamento no processo de formação de uma cultura empreendedora nas instituições de educacionais, em especial em cursos de Administração.

Como recomendação de intervenção, sugere-se que os programas de incentivo ao empreendedorismo mantenham foco em estudantes com maior experiência profissional, seja pela propriedade de empresa na família ou pelo fato de estar trabalhando, bem como os que tenham uma maior estabilidade financeira, pois nestas circunstâncias o interesse empreendedor é maior. Recomenda-se ainda que se analisem e se desenvolvam ações efetivas sobre as demais categorias, como forma de ampliar o seu interesse em empreender.

Os resultados do estudo foram limitados, uma vez que a amostra foi restrita a instituições cearenses, além do fato da amostragem ter sido não aleatória. Assim, como recomendação para pesquisa, acredita-se que seria relevante uma replicação deste estudo em outros estados brasileiros, de preferência com métodos de amostragem mais rigorosos.

Recomenda-se ainda que este trabalho seja replicado em outros cursos, como Contabilidade, Turismo, cursos de Tecnologia da Informação etc., e que se proceda a uma comparação para se avaliar as diferenças e similaridades entre os cursos.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo. Encontro Anual da ANPAD, 29. **Anais Eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

ARAÚJO, M. H.; LAGO, R. M.; OLIVEIRA, L. C. A.; CABRAL, P. R. M.; CHENG, L. C.; FILION, L. J. O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores. **Química nova**. V. 28, Suplemento, S18-S25, 2005.

BAGOZZI, R.P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **Organizational Research Methods**. V.1, n.1, p. 45-87, 1999.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUGHN, C. C.; CAO, J. S. R.; LE, L. T. M.; LIM, V. A.; NEUPERT, K. E. Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and Philippines. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. v. 11, n. 1, p. 57-77, Mar. 2006.

BEGLEY, T. M.; TAN, W. The social cultural environment for entrepreneurship as comparison between east Asian and Anglo-Saxon countries. **Journal of Internacional Business Studies**. V. 32, n.3, p. 537-553, 2001.

BHADARI, N. C. Intention for entrepreneurship among students in Índia. **Journal of entrepreneurship**. V. 15, p. 169-179, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Dados estatísticos da educação superior dos cursos de graduação presencial e por município. **Censo de 1994 a 2004** - Curso de Administração. Disponível em <www.inep.gov.br> Acesso em 22 abr. 2007.

CUNHA, R. A. N.; STEINER NETO, P. J. Diferentes abordagens para a formação da cultura empreendedora dentro da Universidade. Encontro de Estudos de Estratégia, 2. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez, São Paulo, 1993.

_____. Sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 39, n. 4, p. 6-20, out. - dez. 1999.

_____. Carreiras empreendedoras do futuro. **Revista Sebrae**. Brasília, v. 1, p.35-51, out. - dez. 2001.

_____. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-80, abr. - jun. 2004.

GREVE, A.; SALAFF, J. Soaual networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V.28, n. 1, p. 1-22, 2003.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

MILLER, N. L. Family microenterprises strategies or coping with overlapping family and business demands. **Journal of Developmental Entrepreneurship**. V. 5, n.1, p. 87-103, 2000.

MURPHY, P. J. LIAO, J. WELSCH, H.P. A conceptual histpry of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**. V. 12, p. 12-35, 2006.

PEREZ, G.; PIRES, M. G. A compreensão do empreendedorismo para os alunos concluintes dos cursos de Administração e Engenharia. Seminários de Administração - Semead, 7. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARAES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

UMA METODOLOGIA NO GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

*A METHODOLOGY FOR THE INTELLECTUAL
CAPITAL MANAGEMENT*

Maria das Graças Vieira

Doutora em Educação.

Coordenadora Pedagógica das faculdades ASPER e FAP.

Autora do livro "A ética na profissão contábil", IOB-Thomson, 2006.

RESUMO:

Nas duas últimas décadas, o Capital Intelectual (CI) emergiu como fator crucial para a competitividade organizacional. Neste contexto, a necessidade do gerenciamento do CI tem sido destacada na literatura, por meio de abordagens para sua avaliação. Reconhecendo as vantagens destas abordagens, Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007) apontam sua limitação em não atender, simultaneamente, às 3 etapas do gerenciamento do CI - identificação, avaliação e recomendação de aperfeiçoamento. Assim, propõem a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), para informar a construção de um modelo de gestão de CI para uma empresa específica. Argumentam que a proposta teórico-metodológica conseguiu cumprir a tarefa: de identificar os 57 elementos que respondem pelo CI da organização investigada; avaliando e integrando todos os elementos e possibilitando uma visão global do desempenho, que atingiu a pontuação de 43,97; PVF1 - Conhecimento e PVF6 - Processos, mostraram ser os principais responsáveis pelo desempenho não confortável.

Palavras-chave:

Capital Intelectual. Metodologia. Gerenciamento.

ABSTRACT:

Over the past two decades, Intellectual Capital (IC) has emerged as a crucial factor for corporate competitiveness. In this context, the management of IC has received considerable attention in the literature by means of approaches to its evaluation. Recognizing the validity of such approaches, Schnorrenberger (2005) and Ensslin and Dutra (2007) point out their main limitation as regards their incapacity to simultaneously attend to the three stages of IC management, namely, identification, evaluation, and recommendation for improvement. Thus, in this study these authors put forward the Multicriteria Methodology for Decision Aid - Constructivist (MCDA-C), proposing its use to build a model of IC management for a particular company. It is argued that MCDA-C accomplished the following goals: identification of 57 elements that comprise the IC in the company under investigation; evaluation and integration of all these elements, thus providing an overview of the performance that scored 43,97 points; PVF1 (Knowledge) and PVF6 (Process) were identified as the main factors leading to uncomfortable performance.

Keywords:

Intellectual Capital. Methodology. Decision.

1 INTRODUÇÃO

Diante dos avanços tecnológicos, dos efeitos da globalização e do constante crescimento da concorrência, "independente da definição adotada, torna-se evidente que o valor do capital intelectual no mundo dos negócios é imenso" (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 5). O interesse pelo estudo dos Ativos Intangíveis (AI) ou Recursos Intangíveis (RI) - neste artigo referido, intercambiavelmente, como Capital Intelectual (CI) - tem crescido nos últimos anos, particularmente em função da crescente valorização das empresas a partir de 1980, quando emergiu uma diferença significativa entre o valor de mercado e o valor contábil (KAYO; TEH; BASSO, 2004). Conforme os dados expostos por Lev (2001), o índice Market-to-book ratio, valor de mercado/valor contábil, das empresas listadas na S&P 500, subiu, de 1 para 6, entre a década de 80 e o ano de 2001.

A preocupação formal com o CI, destacado na literatura como a razão fundamental da agregação de valor às empresas, teve início no contexto organizacional em 1994, onde a iniciativa de evidencição de CI é atribuída à companhia de seguros sueca Skandia, com a publicação do primeiro relatório contemplando AI. Para Carvalho e Ensslin (2006, p. 1), "o eixo teórico se seguiu a esta iniciativa prática, tendo a literatura sobre CI emergido em 1997, quando da divulgação das pesquisas pioneiras de Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1997) e Sveiby (1997 e 1998)".

A grande quantidade de novos livros e revistas dedicadas ao tópico; a emergência, com uma taxa crescente de artigos sobre intangíveis (em uma média de dois por dia, somente na língua inglesa); a realização de congressos para discutir a gestão de intangíveis; bem como o número de websites encontrados em uma pesquisa básica na internet sobre o assunto, confirmam o desenvolvimento da área de pesquisa em CI (GUTHRIE; PETTY, 2000(a); MARR, 2005).

A preocupação formal com a necessidade do gerenciamento do CI, também tem sido destacada na literatura, uma vez que "atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis" (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 3-4, ênfase adicionada). Neste sentido, "gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa" (STEWART, 1998, p. 5). Estas afirmações remetem à necessidade de alavancar os Recursos Intangíveis (RI). Assim, advoga-se a idéia de que esta alavancagem é promovida por meio do gerencia-

mento de tais recursos (SÁNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; ENSSLIN et al., 2004).

Diversas abordagens para mensuração, avaliação e gestão do CI são apresentadas na literatura; entretanto, há pelo menos três modelos preconizados na teoria: Navegador do CI, proposto por Stewart (1998), Navegador Skandia, de Edvinsson e Malone (1998) e Monitor dos Ativos Intangíveis, proposto por Sveiby (1998). Apesar de estas metodologias apresentarem diversas vantagens, na percepção de Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007) a maior desvantagem destas consiste na incapacidade de tais modelos de atender, simultaneamente, às três etapas do gerenciamento do CI, quais sejam: identificação, mensuração/avaliação e recomendação de aperfeiçoamento. Neste contexto, Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007) propõem a metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C) para atender a estas etapas do gerenciamento do CI, contribuindo, assim, para minimizar as limitações oriundas da utilização, em separado, de cada um dos modelos citados anteriormente.

Neste cenário, surge a pergunta de pesquisa que orienta o trabalho: é possível construir um modelo de avaliação do capital intelectual que subsidie o processo de gerenciamento desses recursos organizacionais? Com vistas a responder à pergunta de pesquisa proposta pelos autores, o objetivo do presente trabalho - de caráter exploratório - consiste em operacionalizar a metodologia MCDA-C para fins de tratamento do Capital Intelectual, no contexto de seu gerenciamento, por meio da construção de um modelo para uma empresa específica. Argumenta-se que, por meio da MCDA-C, será possível (i) identificar os elementos constituintes do CI organizacional; (ii) construir escalas ordinais e cardinais para os elementos identificados; (iii) traçar o perfil de desempenho do CI organizacional e identificar sua avaliação; e, (iv) identificar os elementos de CI que merecem ações de aperfeiçoamento.

Observe-se que o enfoque do presente artigo difere-se do enfoque dado nas pesquisas anteriores no seguinte sentido: (i) no conceito de CI adotado (Schnorrenberger, 2005): o CI é concebido como aqueles aspectos que, apesar de fundamentais para o sucesso das organizações, não são habitualmente reportados nos relatórios contábeis tradicionais; e, (ii) na operacionalização da proposta teórica-metodológica: Ensslin e Dutra (2007) propõem uma operacionalização hipotética da metodologia. Cumpre salientar, entretanto, que o conceito de CI aqui adotado está em consonância com

o de Ensslin e Dutra (2007).

O presente artigo é organizado conforme explicado a seguir. Após esta primeira seção de caráter introdutório, a seção 2 - Plataforma Teórica - apresenta os eixos que informam a pesquisa, a saber: Capital Intelectual e Modelos de CI preconizados na teoria. A seção 3 - Metodologia da Pesquisa - é dividida em duas partes, que apresentam, respectivamente, o enquadramento metodológico do presente artigo e a Metodologia MCDA-C capaz de promover o gerenciamento do Capital Intelectual organizacional. A seção 4 - Resultados: operacionalização da proposta teórico-metodológica para a construção de um modelo de gerenciamento do Capital Intelectual organizacional - apresenta o modelo construído, avalia o status quo do CI organizacional e demonstra como este desempenho pode ser alavancado. A seção 5 - Considerações Finais, tece reflexões sobre o CI organizacional identificado, com base no modelo construído, e faz recomendações para futuras pesquisas, a partir das limitações deste estudo. Finalmente, a seção 6 - Referências Bibliográficas - apresenta a bibliografia utilizada na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção objetiva apresentar, sucintamente, os eixos que informam esta pesquisa - Capital Intelectual e Modelos de Capital Intelectual, segundo a literatura pertinente.

2.1 CAPITAL INTELECTUAL

Ao investigar a literatura sobre o tema, constatou-se que existe pouca orientação específica com respeito à forma de definição do capital intelectual. Assim, os autores deste artigo analisaram algumas definições apresentadas na literatura. Conforme pesquisa de Ensslin e Dutra (2007), alguns autores usam o termo capital intelectual "para se referir ao conhecimento e a capacidade de conhecer de uma coletividade social, como por exemplo, uma organização, uma comunidade intelectual, ou uma prática profissional" (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 245); entendendo o CI como o resultado do aprendizado e do conhecimento organizacional (ROOS et al., 1997; SÁNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004). Alguns autores relacionam intimamente o capital intelectual com a gestão de recursos humanos

(BOUDREAU; RAMSTAD, 1997), outros o associam à tecnologia da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ainda outros autores relacionam o CI, diretamente, ao valor econômico e à produção de riqueza que ele gera (OECD, 1999). Há também aqueles que o associam à questão da agregação de valor e promoção de competitividade e de sustentabilidade (STEWART, 1998; GUTHRIE; PETTY, 2000a/b) e, finalmente, outros entendem o CI como um aspecto sinérgico resultante de elementos inter-relacionados (BUKH; LARSEN; MOURITSEN, 2001). Observe-se, entretanto, que, independentemente da noção de CI adotada, todos os pesquisadores assumem que os elementos constituintes do Capital Intelectual organizacional são específicos de cada organização, respeitando assim a questão da legitimidade. O conceito de legitimação remete ao código social, em que é considerada a perspectiva dos indivíduos/organização da realidade investigada (BUKH; LARSEN; MOURITSEN, 2001; ENSSLIN, 2002).

Nesse contexto, cumpre estabelecer a afiliação do presente artigo em termos de: (i) conceito - entende-se, no contexto desta pesquisa, o CI como um aspecto sinérgico resultante de elementos inter-relacionados que pode ser alavancado quando do gerenciamento de suas partes constituintes; (ii) emergência do CI - entende-se, no contexto desta pesquisa, que o CI emerge como resultado de uma prática intervencionista; e (iii) intervenção para a alavancagem do CI - entende-se, no contexto desta pesquisa, que a intervenção e alavancagem do CI só poderá ocorrer a partir da identificação das práticas intervencionistas que o geraram.

2.2 MODELOS DE CI PRECONIZADOS NA TEORIA

Os modelos preconizados na teoria - Navegador do Capital Intelectual, proposto por Stewart (1998), Navegador Skandia, de Edvinsson e Malone (1998) e Monitor dos Ativos Intangíveis, proposto por Sveiby (1998) - serão aqui discutidos em termos das vantagens e desvantagens, segundo os objetivos desta pesquisa: sua capacidade de identificar, mensurar/avaliar e recomendar ações de aperfeiçoamento ao CI organizacional.

Navegador do Capital Intelectual (Stewart, 1998) - Dentre os pontos fortes destacam-se: a fácil visualização; a presença da situação atual do desempenho dos elementos de CI e a definição das metas de desempe-

no; incorporação apenas dos elementos importantes do planejamento estratégico; possibilidade de considerar várias unidades de medida para avaliar os elementos de CI; e, apresentação de um perfil de desempenho dos elementos de CI organizacionais. Como pontos fracos, citam-se: o modelo não apresenta um procedimento formalizado para identificação dos elementos de CI organizacionais; não busca a transformação das escalas ordinais (escalas de mensuração) em escalas cardinais; não apresenta a agregação dos elementos de CI (indicadores: elementos e escalas ordinais - de mensuração) objetivando uma avaliação global; e, não se preocupa com a etapa de análise e geração de aperfeiçoamento no desempenho dos elementos de CI.

Navegador Skandia (Edvinsson e Malone, 1998) - Dentre os pontos fortes destacam-se: o modelo reconhece, considera e incorpora os elementos de natureza financeira e não-financeira, propondo a metáfora "da casa" para explicar como consegue oferecer a informação de quais elementos representam o CI organizacional hoje, representaram ontem e representarão amanhã. Como pontos fracos, citam-se: a difícil visualização dos elementos do CI organizacional e impossibilidade de verificar a relação de influência entre eles; o oferecimento de elementos genéricos para todas as empresas - não apresentação de um procedimento formalizado para identificação dos elementos de CI organizacionais; a preferência pela utilização de elementos (indicadores) extraídos da Contabilidade (especialmente do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício); e, a ausência de preocupação em apresentar um perfil de desempenho dos elementos organizacionais de CI.

Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby, 1998) - Dentre os pontos fortes destacam-se: a preocupação de identificar aqueles elementos que estejam vinculados à estratégia organizacional; a classificação dos elementos de CI em termos de três categorias - estabilidade, eficiência e crescimento/renovação organizacional; e, construção de escalas ordinais de mensuração para cada elemento de CI. Como pontos fracos, citam-se: a difícil visualização; não apresenta um procedimento formalizado para identificação dos elementos de CI organizacionais; não oferece um procedimento para a classificação nas três categorias; não se preocupa com a agregação dos elementos de CI (indicadores: elementos e escalas ordinais - de mensuração) objetivando uma avaliação global; e, não se preocupa com a etapa de análise e geração de aperfeiçoamento

no desempenho dos elementos de CI.

Como limitação geral, conforme identificado nestes modelos, citam-se: a desconsideração do caráter ad hoc dos modelos a serem construídos; e a indisponibilização de um processo sistemático, para a construção do modelo de gerenciamento do CI, identificando, mensurando/avaliando e propondo reflexões para o aperfeiçoamento dos elementos de CI organizacional.

Bukh, Larsen e Mouritsen (2001) argumentam não ser possível utilizar um modelo único e definitivo para dar conta da tarefa de identificar, avaliar e gerenciar o Capital Intelectual organizacional, uma vez que o tratamento de intangíveis está intimamente vinculado às especificidades de cada organização e à própria natureza dinâmica dos mesmos. Visão esta compartilhada pelos autores do presente artigo.

Adicionalmente ao aspecto de não aderência a um modelo único e definitivo, Mouritsen, Bukh e Marr (2005) apontam para os desafios que muitas organizações têm de enfrentar: (i) como identificar fontes críticas de recursos intangíveis, e (ii) como encontrar os meios corretos de gerenciá-las, a fim de melhorar a posição competitiva da organização. Aponta-se, ainda, para a necessidade de existência de uma ferramenta de gerenciamento que auxilie os gestores a identificar que ativos de conhecimento a organização possui, como estes recursos estão sendo gerenciados, e se os recursos intangíveis da organização estão aumentando ou diminuindo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme apresentado na introdução, a metodologia da pesquisa utilizada no artigo divide-se em duas partes. A primeira parte dedica-se ao enquadramento metodológico da pesquisa; e a segunda parte apresenta o instrumento de intervenção e os procedimentos utilizados na construção do modelo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é de caráter exploratório e se constitui em um estudo de caso, uma vez que os autores buscam analisar um objetivo específico - os elementos que compõem o CI organizacional de uma empresa específica, bem como seu desempenho atual. A fonte de coleta dos dados é de natureza primária e se-

cundária, no que tange à construção do modelo, pelo fato de os dados terem sido coletados diretamente junto ao gestor da empresa pesquisada, um dos autores, e referencial teórico.

A abordagem metodológica utilizada neste estudo pode ser classificada como qualitativo-quantitativa, uma vez que faz uso não só de instrumental estatístico na coleta e no tratamento dos dados, mas também de dimensões qualitativas, quando da identificação dos critérios que irão compor o modelo. Como instrumento de intervenção para a construção do modelo, fez-se uso da Metodologia de Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). Optou-se por utilizar esta metodologia por sua capacidade de encapsular as percepções dos gestores da empresa específica frente à situação analisada, de proporcionar condições de mensurar tais elementos e oferecer sugestões para melhoria daqueles elementos em que o desempenho dos elementos do CI organizacional não se mostrou dentro do esperado.

3.2 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

A metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) adotada neste trabalho segue a corrente de pensamento da Escola Européia (Multicriteria Decision Aid), segundo a vertente construtivista. Adotar a perspectiva da MCDA-C significa acatar os seguintes entendimentos: (i) um problema é configurado como tal se for assim percebido por alguém (tem um 'dono'), resultando de uma situação percebida como necessitando de intervenção, suficientemente relevante e passível de solução (LANDRY, 1995); (ii) o entendimento do problema pressupõe a noção de produção de conhecimento por meio da descoberta de como o sujeito valora o contexto onde o objeto se encontra; assim, levam-se em conta os sistemas de valores, convicções e objetivos dos envolvidos, o momento atual e o grau de entendimento do decisor sobre todo o contexto; e, (iii) o

reconhecimento do fato de que "não existe apenas um conjunto de ferramentas adequado para esclarecer uma decisão nem existe uma única melhor maneira de fazer uso delas" (ROY, 1993, p. 194).

A operacionalização dos fundamentos da metodologia MCDA-C é realizada por meio de três fases básicas, diferenciadas, mas intrinsecamente correlacionadas: (i) a estruturação do contexto decisório; (ii) a construção de um modelo de avaliação de alternativas/ações; e, (iii) a formulação de recomendações para os cursos de ações mais satisfatórias.

1. A fase de estruturação visa ao entendimento do problema e de todo o contexto onde este está inserido. Para alcançar este entendimento, uma estrutura, aceita/negociada por todos os decisores, é construída. Esta estrutura deverá representar, de forma organizada, os objetivos, seus fatores explicativos e a forma como estes serão alcançados (ENSSLIN, 2002). Para o alcance desta representação, as seguintes etapas necessitam serem realizadas: (i) identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs); (ii) orientação dos EPAs para ação e agrupamento por áreas de interesse; (iii) construção de mapas de relação meios-fins em paralelo com a construção das estruturas hierárquicas de objetivos; e, (iv) construção dos descritores dos objetivos considerados.

A fase de avaliação visa à construção de um modelo matemático, conforme a percepção dos decisores, no qual as alternativas serão avaliadas. O modelo matemático será resultado da realização das seguintes etapas: (i) construção das funções de valor; (ii) identificação das taxas de compensação entre objetivos; (iii) identificação do perfil de desempenho; e, (iv) avaliação global.

A fase de recomendação procura fornecer subsídios aos decisores/organização, por meio de algumas ferramentas, para que estes tenham condições de aperfeiçoar cada alternativa e de analisar qual o conjunto de alternativas que mais contribui para a organização como um todo.

Os autores do presente artigo argumentam que a Metodologia MCDA-C consegue ir além dos modelos do CI propostos pela literatura pertinente, conforme se pode visualizar na Figura 1 a seguir.

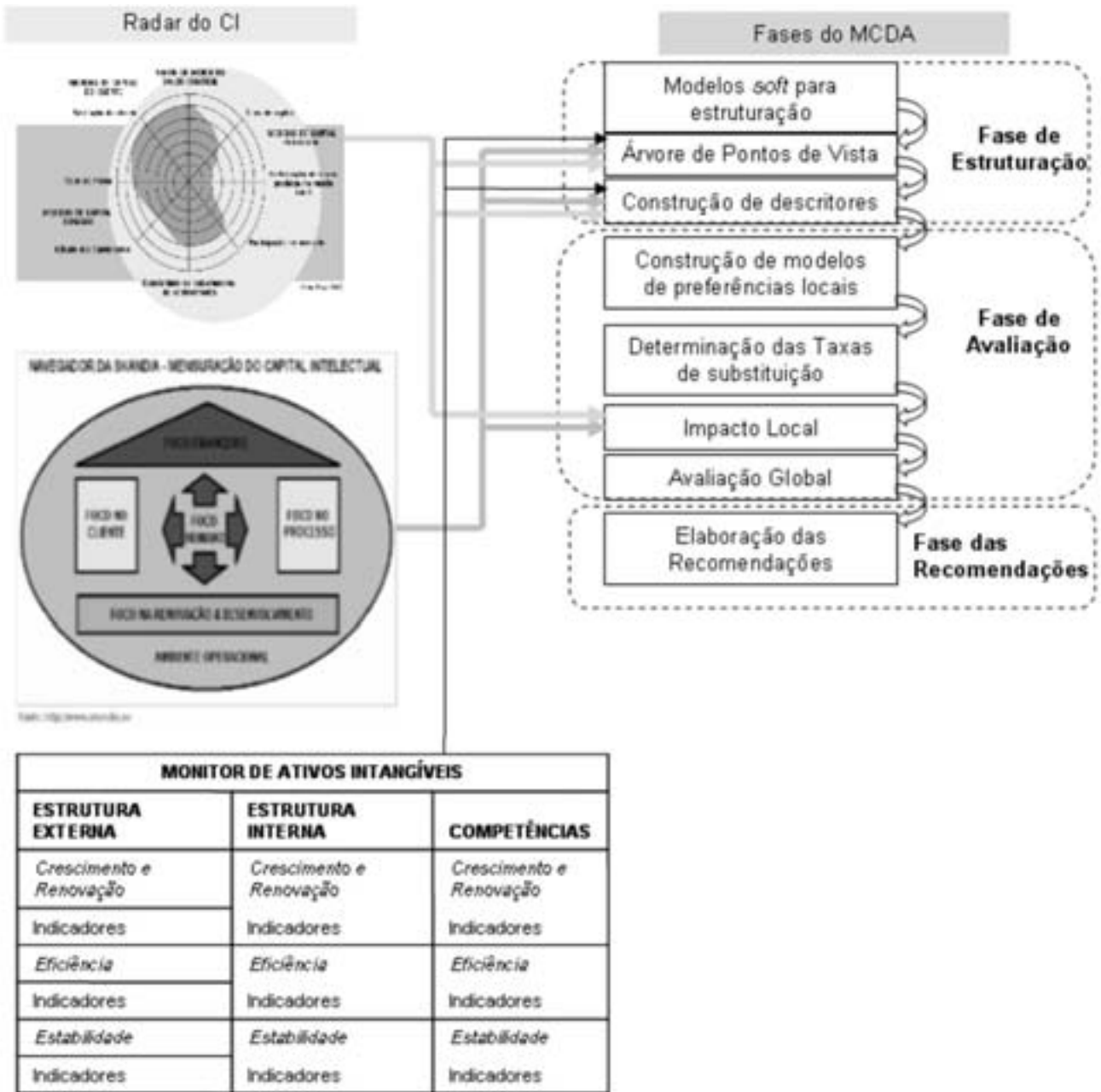


FIGURA 1 Comparação dos modelos
Fonte: Adaptado de Schnorrenberger (2005, p. 140).

Observa-se que a metodologia MCDA-C contempla as propostas oriundas da literatura sobre CI, superando-as nos resultados que consegue gerar em termos de identificação, mensuração/avaliação e recomendação de aperfeiçoamen-

to para os elementos que integram o CI organizacional.

A próxima seção objetiva demonstrar a operacionalização da metodologia MCDA-C no contexto do gerenciamento do CI.

4 RESULTADOS

Neste tópico, inicialmente será apresentada a fase de estruturação; na seqüência a de avaliação e, por fim, a fase de recomendações.

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Para estruturação do modelo, inicialmente observa-se a descrição do contexto, a caracterização do contexto decisório e a identificação dos atores. Na seqüência destacam-se estes elementos:

Descrição do Contexto: o sucesso das corporações e o poder de competição não dependem apenas dos ativos tangíveis, mas principalmente do ativo de natureza intangível, Capital Intelectual. Neste contexto, as corporações necessitam evidenciar, mensurar e gerenciar este recurso;

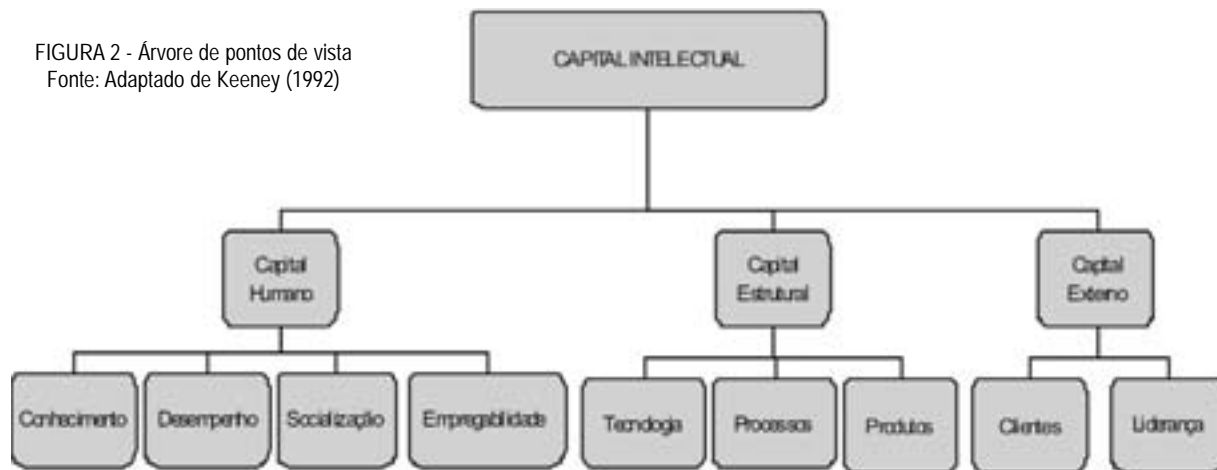
Caracterização do Contexto Decisório: o dono da insatisfação, no caso deste estudo, é uma empresa fictícia;

a insatisfação consiste na dificuldade de gerenciar e evidenciar o CI da organização; o desempenho desejado consiste na possibilidade de ter uma ferramenta para o gerenciamento e evidenciação do CI; existe a percepção de que a situação é relevante e de possível resolução; e

Identificação dos Atores: como decisores, o gestor da empresa, aqui de caráter fictício, um dos autores do presente artigo, e o Referencial Teórico sobre o tema; como facilitador, os demais autores do presente artigo; como agidos, as demais organizações, colaboradores, acionistas, fornecedores, financiadores, clientes e a sociedade.

A partir da Modelagem soft para estruturação passa-se para a segunda etapa, a qual, inicialmente identificou 126 (cento e vinte e seis) elementos primários de avaliação (EPAs) devidamente agrupados em 03 (três) áreas de interesse, ou seja: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Externo. A partir desses EPAs e seus agrupamentos - estruturados hierarquicamente e interligados com base em suas relações de influência (KEENEY, 1992) - foi possível propor uma Árvore de Pontos de Vista (KEENEY, 1992), conforme a Figura 2.

FIGURA 2 - Árvore de pontos de vista
Fonte: Adaptado de Keeney (1992)



Nessa estrutura arborescente, é possível visualizar as três grandes áreas de interesse e seu desdobramento em sub-áreas, o que permite melhor compreensão e detalhamento de cada uma delas.

A partir da Árvore de Pontos de Vista, procedeu-se à construção dos descritores, identificando-se um conjunto de níveis de impacto associados a cada um dos pontos de vista (PV) (neste caso elementos do CI organizacional), que vão permitir a mensuração e a avaliação da performance do CI organizacional. Para cada descritor, são definidos níveis de referência, também conhecidos como níveis âncora. Estes níveis determinam as faixas limítrofes, no interior das quais os níveis impactados são

considerados como sendo nível de mercado. O nível acima do "Bom" é considerado benchmarking - o nível de excelência buscado (nível cuja pontuação é de 100 pontos, conforme se pode visualizar na Figura 3 e na Tabela 1); o nível abaixo do "Neutro" (nível cuja pontuação é de 0 ponto, Figura 3 e Tabela 1) é considerado comprometedor e é penalizado no modelo (todos os níveis abaixo do "Neutro" receberam pontuação negativa, conforme pode-se visualizar na Figura 3 e na Tabela 1).

Apresenta-se, no Quadro 1, os níveis de impacto do descritor PVE 1 - Capacitação dos novos colaboradores, vinculados à área de interesse Capital Humano, PVF 1 - Conhecimento.

TABELA 2: Resultados da regressão múltipla

NÍVEL	ÂNCORA	DESCRIÇÃO
		Número de horas, semestrais, disponibilizada aos novos colaboradores para capacitação
N5	BOM	88 ou mais horas de capacitação
N4		De 44 a 87 horas de capacitação
N3	NEUTRO	De 20 a 43 horas de capacitação
N2		De 10 a 19 horas de capacitação
N1		9 horas ou menos de capacitação

QUADRO 1 - Descritor do PVE 1
Fonte: Primária.

No Quadro 1, o nível N3 (o número de horas, semestrais, disponibilizada aos novos colaboradores para capacitação é de 20 a 43 horas) representa a situação considerada, ainda, aceitável pelos decisores, embora não plenamente satisfatória. Caso o desempenho a organização impacte no nível N5 (o número de horas, semestrais, disponibilizada aos novos colaboradores para capacitação é de 88 ou mais horas), sua performance será considerada benchmark. Em outras palavras, dentro da concepção do gerenciamento do CI da organização investigada, estas informações podem ser lidas da seguinte forma: a organização terá como meta disponibilizar aos novos colaboradores 88 ou mais horas para capacitação semestral; como desempenho mínimo, disponibilizar aos novos colaboradores de 20 a 43 horas para capacitação semestral; como desempenho a ser penalizado, caso disponibilize aos novos colaboradores 19 ou menos horas para capacitação semestral.

Observe-se que cada PVE terá um descritor, pois a avaliação do CI organizacional será realizada no descritor de cada PVE.

Até este momento, foi possível promover o conhecimento sobre o que a organização identificou como

elementos de CI (Tabela 1) e sobre como estes elementos serão mensurados.

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO

Com os descritores elaborados, no próximo passo é necessário determinar o grau de atratividade entre os níveis dos descritores, por meio da criação de uma função de valor para cada um deles (apresentada na terceira coluna, subdividida em N1, N2, N3, N4 e N5, da Tabela 1). As funções de valor foram construídas pelo método de julgamento semântico, elaborado com o auxílio do software Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (MACBETH) (BANA e COSTA e VANSNICK, 1995). O software MACBETH foi selecionado para realizar esta tarefa, por seu processo de questionamento realizado mediante comparações par-a-par, solicitando-se ao decisor que indique, por meio de informações semânticas, a perda de atratividade percebida na passagem de um nível do descritor para outro nível.

A Figura 3 apresenta a função de valor para o PVE 1 - Capacitação de novos colaboradores.

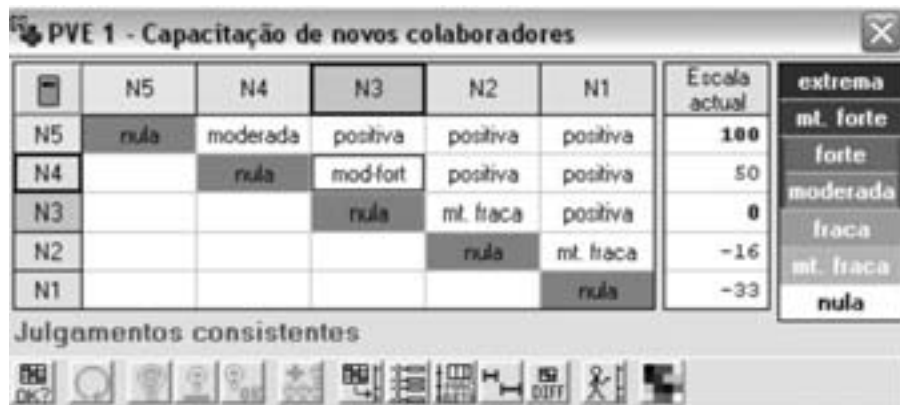


FIGURA 3 - Função de valor para o PVE 1.

Neste momento, torna-se possível proceder à avaliação local, ou seja, verificar o desempenho de cada elemento de CI. Ao analisar-se o status quo da empresa fictícia, verifica-se que o desempenho do elemento PVE 1 - Capacitação dos novos colaboradores impacta no nível N2 - o número de horas, semestrais, disponibilizadas aos novos colaboradores para capacitação é de 10 a 19 horas de capacitação - a que é atribuída, neste PVE, uma pontuação de - 16 (dezesseis pontos negativos). A leitura desta pontuação mostra que o desempenho deste elemento de CI afeta de forma negativa o desempenho do CI organizacional da empresa fictícia. Isto significa que, ou inexistem práticas intervencionistas da empresa fictícia para alavancar este elemento, ou as práticas intervencionistas estão afetando negativamente este elemento. Esta constatação pode ter o benefício de levar o gestor da empresa fictícia a investigar as práticas intervencionistas que estão afetando negativamente o desempenho deste elemento e, a partir desta identificação, verificar quais práticas podem alavancar este desempenho.

A última etapa da construção do modelo consiste na identificação das taxas de substituição que informam a importância relativa de cada elemento do CI

(PVF) no modelo (constante na quarta coluna da Tabela 1). A partir deste momento, é possível proceder à avaliação do CI organizacional. Para tanto, analisa-se o desempenho do CI no descritor, o que resulta em uma avaliação local.

Para obtenção das taxas de substituição, utilizou-se, também, o software MACBEHT. Analisando-se a Tabela 1, verifica-se que o PVE 1 - Capacitação dos novos colaboradores contribui com 4,21% para o modelo de gerenciamento do CI da organização investigada.

Uma vez que também se objetiva conhecer a avaliação global do CI organizacional, cabe, agora, agregar estas avaliações locais (evidenciadas pela cor cinza na Tabela 1). Assim, avaliação global do CI organizacional é calculada por meio da equação matemática de agregação aditiva.

Ao final do processo, obteve-se o modelo global, o qual está organizado em uma tabela eletrônica para tornar-se mais operacional, conforme Tabela 1.

A Tabela 1 apresenta, nas duas primeiras colunas, informações relativas à Fase de estruturação: na primeira coluna, os elementos de CI identificados; e, na segunda, os desdobramentos de cada elemento, ou seja, aqueles elementos explicativos em que uma escala de mensuração é passível de construção.

TABELA 1 - Modelo global

PVF	PVE	Níveis dos Descritores					Taxa global	Pontuação	P * Tx
		N1	N2	N3	N4	N5			
PVF1 - Conhecimento	PVE 1 - Capacitação novos colaboradores	-33	-16	0	50	100	4,21%	(16,00)	-0,67
	PVE 2 - Educação	0	57	100	129		4,21%	57,00	2,40
	PVE 3 - Habilidades	0	100	125			2,17%	100,00	2,17
	PVE 4 - Mapas de competências	-14	0	43	100		4,25%	(14,00)	-0,60
	PVE 5 - Seminários	-25	0	37	100		2,86%	0,00	0,00
	PVE 6 - Relação mestre-aprendiz	-14	0	57	100	129	2,13%	0,00	0,00
	PVE 7 - Treinamento	-12	0	50	100	125	2,17%	50,00	1,09
PVF2 - Desempenho	PVE 8 - Erros administrativos	-29	-14	0	43	100	4,27%	0,00	0,00
	PVE 9 - Frequência	-33	-22	0	56	100	3,06%	56,00	1,71
	PVE 10 - Retrabalho	-33	-22	0	56	100	2,23%	56,00	1,25
	PVE 11 - Simulações	-22	0	56	100	122	2,55%	100,00	2,55
	PVE 12 - Metas para a empresa	-14	0	43	100	129	1,95%	129,00	2,52
	PVE 13 - Visão	0	37	100			2,22%	37,00	0,82
PVF3 - Socialização	PVE 14 - Comunidades Virtuais	0	33	100			3,03%	100,00	3,03
	PVE 15 - Incentivar caronas	0	100				1,70%	0,00	0,00
	PVE 16 - Investim. em relacionamentos	-28	0	43	100		2,07%	100,00	2,07
	PVE 17 - Organização sem divisórias	0	33	100			1,82%	100,00	1,82
	PVE 18 - Divulgação de informações	-40	0	60	100	120	1,32%	60,00	0,79
	PVE 19 - Utilização de equipes	0	33	100			1,07%	33,00	0,35
PVF4 - Empregabilidade	PVE 20 - Absenteísmo	-33	-22	0	44	100	0,18%	22,00	0,04
	PVE 21 - Talentos	-28	0	43	100		1,47%	43,00	0,63
	PVE 22 - Empowerment	-33	0	67	100		1,21%	0,00	0,00
	PVE 23 - Estabilidade dos funcionários	0	33	100			1,10%	33,00	0,36
	PVE 24 - Experiência	-16	0	33	100		0,79%	33,00	0,26
	PVE 25 - Periodicidade	-22	0	44	100		0,26%	100,00	0,26
	PVE 26 - Ascensão	-28	0	43	100		0,68%	43,00	0,29
	PVE 27 - Recrutamento	-28	0	57	100	129	0,32%	0,00	0,00
	PVE 28 - Rotatividade dos empregados	-28	0	57	100	129	0,54%	129,00	0,70
	PVE 30 - Tempo no emprego	-11	0	44	100	122	0,68%	44,00	0,30
PVF5 - Tecnologia	PVE 31 - Capacidade de Rede	0	71	100			7,28%	71,00	5,17
	PVE 32 - Investimento de TI	0	67	100	200		5,61%	67,00	3,76
	PVE 33 - Nível de tecnologia	0	33	100			3,74%	100,00	3,74
PVF6 - Processos	PVE 34 - Novos Processos	-28	0	43	100		2,88%	43,00	1,24
	PVE 35 - Desenvolver métodos	-28	0	43	100		2,35%	0,00	0,00
	PVE 36 - Novos projetos	-42	-28	0	43	100	1,47%	(28,00)	-0,41
	PVE 37 - Lentidão Burocrática	-16	0	43	100		1,35%	0,00	0,00
	PVE 38 - Produtividade	-28	0	43	100		1,16%	43,00	0,50
	PVE 39 - Qualidade	-25	0	50	100	125	0,81%	50,00	0,41
PVF7 - Produtos	PVE 40 - Desenvolvimento de produtos	-33	-22	0	44	100	1,28%	44,00	0,56
	PVE 41 - Novos produtos	-50	-33	0	100		1,00%	(33,00)	-0,33
	PVE 42 - Patentes	-60	-40	0	100		0,72%	0,00	0,00
	PVE 43 - Patentes em fase de registro	-50	-33	0	100		0,56%	100,00	0,56
	PVE 44 - Suporte de Novos produtos	-66	-33	0	100		0,44%	100,00	0,44
PVF8 - Clientes	PVE 45 - Categorização de clientes	0	100				2,07%	0,00	0,00
	PVE 46 - Clientes perdidos	-14	0	43	100		1,68%	43,00	0,72
	PVE 47 - Clientes visitados	-50	-33	0	100		1,12%	(33,00)	-0,37
	PVE 48 - Número de clientes	-25	0	50	100	125	0,73%	125,00	0,91
	PVE 49 - Fidelidade dos clientes	-14	0	43	100	129	0,63%	129,00	0,81
	PVE 50 - Satisfação de Clientes	0	67	100			0,35%	100,00	0,35
	PVE 51 - Programas de sugestão	0	43	100			0,28%	43,00	0,12
PVF9 - Liderança	PVE 52 - Parceiros estratégicos	-28	0	57	100	129	2,26%	0,00	0,00
	PVE 53 - Preservar a imagem		-28	0	43	100	1,54%	0,00	0,00
	PVE 54 - Marca	-28	0	43	100	129	1,01%	100,00	1,01
	PVE 55 - Análise da concorrência	-28	0	57	100		0,56%	57,00	0,32
	PVE 56 - Marketshare	0	67	100			0,41%	67,00	0,27
	PVE 57 - Novos mercados	0	20	100			0,23%	20,00	0,05
							Total	43,97	

Fonte: Primário

O resultado da avaliação do CI organizacional atingiu a pontuação de 43,97, em uma escala de "0" a "100", caracterizando-se como um desempenho esperado. A simples identificação desta pontuação de desempenho não é suficiente para subsidiar o processo de aperfeiçoamento destes elementos de CI. Para ser possível obter um diagnóstico mais acurado e completo do desempenho do CI organizacional, a identificação do perfil de desem-

penho do status quo pode oferecer subsídios. A visualização do desempenho do CI organizacional, em cada elemento é especialmente útil para possibilitar a geração de oportunidades de aperfeiçoamento (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Para traçar o perfil de impacto, verifica-se, em cada elemento, em que nível do descritor a empresa impacta, conforme ilustrado na parte inferior da Figura 4.

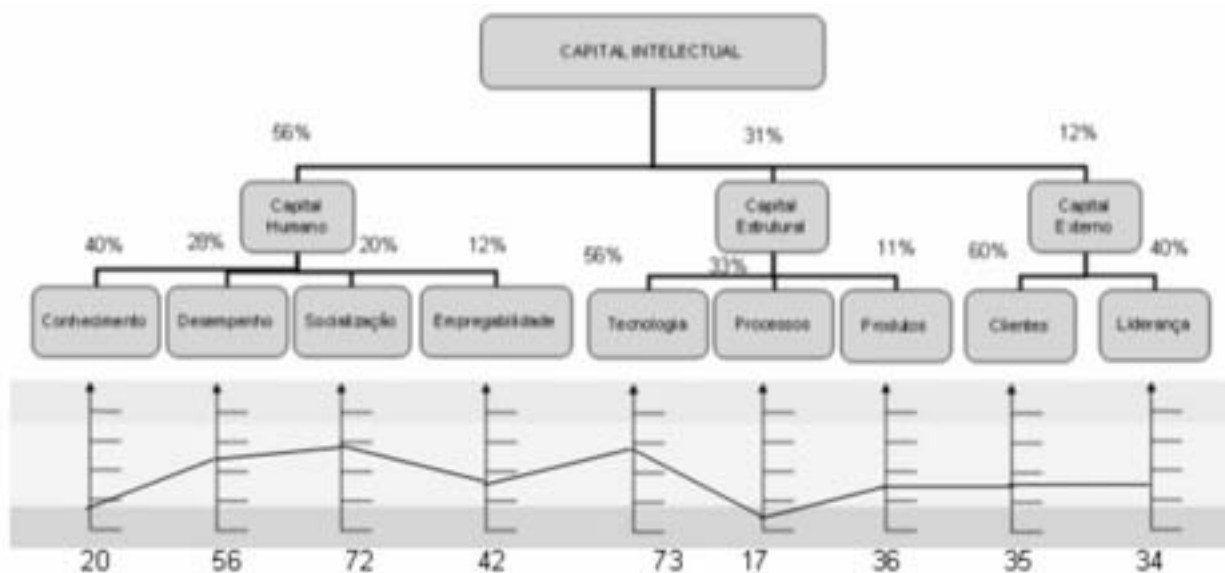


FIGURA 4 - Perfil de desempenho do CI organizacional.

Ao se analisar a Figura 4, nota-se que os PVF 1 - Conhecimento e PVF 6 - Processos são os principais responsáveis pelo desempenho não confortável do CI organizacional da empresa fictícia. De posse dos elementos (PVFs) que comprometem o desempenho do CI organizacional, pode-se, então, propor ações de melhoria: conforme orientado na fase de elaboração de recomendações, o processo de geração de ações de recomendação é feito com base nos descritores.

4.3 SIMULAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Por fim, realizaram-se simulações com o modelo proposto, seguido de recomendações. Na simulação, a empresa fictícia apresentava os seguintes dados: programa de capacitação de até 9 (nove) horas para ingressantes; nível de escolaridade superior em todos os ges-

tores e colaboradores; o que os colocava em condição de habilidade para o exercício de sua função; ausência de algum tipo de mapa de competência; realização de um seminário nos últimos dois anos; existência de relação mestre-aprendiz em 30% das equipes; e, treinamento médio de 24 horas por ano.

Surgiram as seguintes recomendações - práticas intervencionistas - para a referida empresa: construir um mapa de competência de cada empregado e utilizá-lo para futuros projetos (N1 para N4); buscar a relação mestre-aprendiz em no mínimo 50% das equipes (N2 para N3); e, tentar realizar no mínimo um seminário por ano (N2 para N3).

Considerando-se os dados iniciais e adotando-se as recomendações sugeridas no modelo proposto, a empresa aumentaria seu conhecimento de 20 pontos para 55 pontos, resultando em um incremento significativo de 35 pontos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, de caráter exploratório, deu continuidade à proposta de Schnorrenberger (2005) e Ensslin e Dutra (2007), no sentido de expandir a contribuição da metodologia MCDA-C no contexto do CI, ao construir um modelo para o gerenciamento do CI de uma empresa específica.

Como resultados da presente pesquisa, em termos do modelo construído, podem-se destacar: (i) a identificação dos 57 (cinquenta e sete) (primeira e segunda coluna da Tabela 1) elementos que respondem pelo CI da organização investigada; (ii) a possibilidade de identificação e visualização do desempenho do CI organizacional, em termos de seu enquadramento como "comprometedor" (quando o desempenho foi em níveis abaixo do nível neutro - PVE 1, PVE 4, PVE 20, PVE 36, PVE 41 e PVE 47), de "excelência" (quando seu desempenho foi em níveis acima do nível neutro - PVE 12, PVE 28, PVE 48 e PVE 49), ou de "mercado" (quando seu desempenho impactou entre os níveis neutro e bom - nos demais PVEs); (iii) a capacidade de avaliar e integrar todos os elementos possibilitando uma visão global do desempenho que atingiu a pontuação de 43,97; (iv) a evidenciação daqueles Pontos de Vista responsáveis pelo desempenho não confortável - PVF1 - Conhecimento e PVF6 - Processos; (v) a possibilidade de recomendar ações de melhoria, bem como

de analisar a repercussão da eventual implementação desta ação; e (vi) a capacidade de atender à legitimidade do modelo de CI organizacional.

Os autores do presente artigo argumentam que a proposta teórico-metodológica (MCDA-C) conseguiu cumprir a tarefa do gerenciamento do CI organizacional; adicionalmente, atendeu à questão da legitimidade e foi capaz de extrair os elementos considerados relevantes, avaliar e integrar todos esses elementos possibilitando uma visão global do desempenho do CI organizacional. Com o presente trabalho, os autores esperam ter contribuído para expandir a apropriação teoria e prática, no contexto do gerenciamento do Capital Intelectual organizacional.

Como limitações da pesquisa, apontam-se os seguintes aspectos: (i) por ter sido uma primeira tentativa de operacionalização da proposta, recorreu-se à literatura para apoiar a identificação de alguns elementos de CI; (ii) a proposta foi apenas operacionalizada - construiu-se o modelo de avaliação do CI organizacional; e, (iii) a proposta foi operacionalizada apenas em uma empresa. A partir das limitações apontadas, sugerem-se os seguintes tópicos para futuras pesquisas: (i) operacionalização da proposta informada apenas pelos gestores da organização; (ii) acompanhamento do modelo construído, no sentido de proceder-se ao monitoramento do CI organizacional; e, (iii) replicação da proposta formulada (nos termos da metodologia MCDA-C) em outras organizações.

REFERÊNCIAS

BANA e COSTA, C. A.; VANSNICK, J.C. Uma abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal. MAAC-BETH. *Investigação Operacional*. V. 15, p. 15-35, 1995.

BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P.R.. Measuring intellectual capital learning from financial history. *Human Resource Management*. V.36, n. 3, p. 343-356, 1997.

BUKH, P.N.; LARSEN, H. T.; MOURITSEN, J. Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of management*. V. 17, n. 1, p. 87-108, 2001.

CARVALHO, F. N.; ENSSLIN, S. R. A evidenciação voluntária do capital intelectual: um estudo revisionista do contexto internacional. In: CONGRESSO USP de controladoria e contabilidade, 7, 2006, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: FEA/USP, 2006. CD-ROM.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, S. R. **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA construtivista**: uma ilustração de implementação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ENSSLIN, S. R. et al. Diagnóstico do capital intelectual informado pelas ferramentas gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: uma proposta de gerenciamento. In: ENANGRAD, 15, 2004, Florianópolis. *Anais ...* São Paulo, 2004. CD-ROM.

GUTHRIE, J. PETTY, R. Intellectual capital literature review measurement reporting and management. *Journal of intellectual capital*. Bradford, V.1, n.2, p. 155-175, 2000 (a)

_____. Intellectual capital Australian annual reporting practices. *Journal of intellectual capital*. Bradford, V.1, n.3, p. 241-250, 2000 (b)

KAPLAN, S. R; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAYO, E. K.; TEH, C. C.; BASSO, L. F. C. A influência dos ativos intangíveis sobre a estrutura de capital. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

KEENEY, R. L., **Value focused-thinking: a path to creative decision-making**. Cabridge: Harvard Univ. Press, 1992.

LANDRY, M. A note on the concept of "problem". **Organization Studies**. V. 16, n. 2, p. 315-343, 1995.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington: Brookings, 2001.

MARR, B. **Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting**. Elsevier Butterworth: Heinemann, 2005.

MOURITSEN, J; BUKH, P. N.; MARR, B. A reporting perspective on intellectual capital. In: MARR, B. (Eds.). **Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement and reporting**. Boston: Elsevier, 2005. p. 69-81.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 2, p. 243, Apr. 1998,

OECD, **OECD Work on measuring intangible investment**, Micro Policies for Growth. Amsterdam: OECD, 1999.

PABLOS, P. O. Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. **Journal of intellectual capital**. Bradford, V. 5, n. 4, p. 629-647, 2004.

ROOS, J. et al. **Intellectual capital**: navigating the new business landscape. London: Macmillan Press, 1997.

SANCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles: na attempt to build a theory. **Journal of intellectual capital**. Bradford, V.1, n. 4, p. 312-327, 2000.

SCHNORRENBARGER, D. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA)**: uma ilustração na área econômico-financeira. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**. V. 8, n. 1, p. 184-203, 1993

ANÁLISE DAS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS DAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO DA BAHIA

*ANALYSIS OF THE SIGNIFICATIVE DIFFERENCES BETWEEN MEDIUM
AND LARGE BAHIA FOOD SECTOR COMPANIES*

Jorge Aliomar Barreiros Dantas

Doutor em Administração em Estratégias Empresarias
Professor Titular B do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas - UEFS
Rua Pacifico Pereira, 590 / 302, Bairro Garcia, Salvador-BA, CEP 40.100-170.
E-mail: jaliomar@uefs.br

RESUMO:

A pesquisa teve a finalidade de fornecer uma análise das diferenças significativas entre as médias e as grandes empresas do setor alimentício do Estado da Bahia, com base nos testes de Qui-Quadrado, Mann-Whitney e Fisher, realizada no segundo trimestre de 2005. Utilizaram-se os indicadores de competitividade, relacionando seus recursos próprios e de terceiros, baseados nos aspectos produtivos e concorrenciais, custos, qualidade e inovativos/estratégicos encontrando-se as variáveis que diferenciaram, expressivamente, as empresas alvo do estudo, como: recursos de terceiros, máquinas atualizadas, integração em rede de informação de tecnologia, força da concorrência baseada nos fornecedores, treinamento/seleção, captação de recursos nas instituições bancárias e nos governos estaduais e federal, diferença do produto como estratégia competitiva, investimentos em novas tecnologias e informatização e problemas mais significativos, por exemplo, qualidade de matéria-prima, preço do produto e elevada carga tributária. Na maioria dessas variáveis, mostraram-se as vantagens e as potencialidades das grandes empresas, em relação às médias empresas pesquisadas.

Palavras-chave:

Empresas alimentícias. Competitividade. Diferenças significativas.

ABSTRACT:

The objective of this work is to analyze the significant differences of the averages and great companies in the state of Bahia, based on the tests of Qui-Quadrado, Mann-Whitney and Fisher, carried through in as the trimester of 2005. The results obtained show the pointers of competitiveness applying their own resources and others based in the productive and competitive aspects, costs, quality and innovative/ strategic finding the variables which differentiated significantly as: integration, third brought up to date machine, resources in net of technology information, force of the competition based on the on the suppliers, training/ selection, capitation of resources in the banking institutions and the state and federal governments, difference of the product as competitive strategy, investment in new technologies and computerization and problems more significant as quality of raw material, price of the product and raised tax burden. In the majority of these variables, showed the advantages and the potentialities of the great companies in relation to the average had revealed searched companies.

Keywords:

Food industries. Competitiveness. Significant differences

1 INTRODUÇÃO³

A grande competitividade, o nível de investimentos em tecnologias, a intensidade da integração em rede de informação, os investimentos em treinamento e seleção e a elevação da produtividade dependem de que as empresas alimentícias empenhem-se, continuamente, em profissionalizar a sua gestão.

A melhoria dos aspectos produtivos, dos custos industriais, da qualidade e da inovação justifica-se pela necessidade absoluta de as grandes e as médias empresas entrarem em um mercado cada vez mais competitivo, a fim de acompanhar a dinâmica empresarial brasileira.

Na elaboração desta pesquisa, pretendeu-se verificar as diferenças significativas entre as médias e as grandes empresas na competitividade industrial e a influência das mesmas no desempenho dessas empresas.

Abordou-se a competitividade como fenômeno, relacionando seus recursos próprios e de terceiros. Para isso, adotaram-se os elementos: força da concorrência, custos industriais, qualidade e inovação tecnológica. Essa posição se justifica em virtude desses indicadores dizerem respeito, em sua inteireza, aos aspectos mais relevantes tratados nas organizações industriais.

A pesquisa, de cunho eminentemente exploratório e descritivo, voltou-se para os fenômenos de natureza competitiva das empresas (sob os aspectos produtivos e concorrenciais, custos, qualidade e inovativos/estratégicos). Trabalhou-se com massas de dados qualitativos e a estatística não-paramétrica. Fez-se uso do cálculo, para determinar o tamanho da amostra para populações finitas - amostragem aleatória simples - (RICHARDSON 1999, p. 162), não se constatou diferença estatística entre a fração amostral aleatória e a fração amostral do estrato real. Levantou-se um universo de 74 empresas, excetuando-se as empresas de bebidas e usinas de cana-de-açúcar.

A investigação se concentrou, basicamente, nas cidades de Salvador, Camaçari, Simões Filho, Lauro de Freitas, Feira de Santana, Alagoinhas, Cachoeira, São Gonçalo dos Campos e Conceição da Feira. Das 33 empresas selecionadas, 24 são médias e 9 são grandes empresas alimentícias, perfazendo um total de 40,48 %, em 2004, do PIB (SEI/IBGE) registrado no Estado da Bahia.

O trabalho seguiu as técnicas qualitativas, com gráficos para a análise das informações necessárias a fim de tornar úteis os dados do estudo. Esses deverão rece-

ber os seguintes tratamentos, com ênfase na estatística não-paramétrica:

- Estatística descritiva;
- Prova de Qui-Quadrado;
- Prova de Mann-Whitney;
- Prova de Fisher.

Os dados das estatísticas, mencionados atrás, foram processados através do Pacote Estatístico SPSS 9.0, utilizado pela Universidade Estadual de Feira de Santana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ALIMENTÍCIO

O crescimento da indústria teve início em 1912 e, passados 87 anos (até 1999), a indústria de produtos alimentares expandiu sua produção a uma média de 4,0% ao ano. Uma taxa inferior tanto à média da indústria em geral (6,0%) quanto à da indústria de bebidas (5,3%), porém, superior ao crescimento populacional (média de 2,3% ao ano) (ABIA, 1999, p. 4).

O setor industrial, ao longo das duas últimas décadas, experimentou dois períodos bastante distintos. O primeiro, marcado por instabilidade econômica, inflação alta e em incessante ascensão, grave desequilíbrio das contas públicas e dificuldades em fechar o Balanço de Pagamentos, principalmente quanto à problemática questão da dívida externa brasileira. As taxas de crescimento da economia brasileira na década de 80 e início da de 90 tornaram-se inconstantes e a todo momento esbarraram em problemas políticos ou econômicos, ou em ambos, que restringiam gravemente o consumo e, principalmente, o investimento privado. O investimento do setor público, por sua vez, diminuiu ano após ano, afetando seriamente a estrutura produtiva brasileira e comprometendo o crescimento futuro da economia em níveis competitivos, tais como o experimentado na década de 70.

A procura por aumento de competitividade começou ainda em 1988 com os acordos comerciais com a Argentina, pelo que as concessões brasileiras mais que beneficiaram nosso vizinho e obrigaram a indústria nacional a competir em desigualdade de condições (ALMEIDA; RIBEIRO, 1999, p. 5-6).

³ Como resultado dessa pesquisa, foi publicado na Revista Sitientibus, nº 32, janeiro/junho de 2005 e publicado nos anais do 3º encontro Norte-Nordeste de Finanças - ENEFIN, setembro de 2006, Recife - Pernambuco, com outro objetivo, um artigo intitulado: Alavancagem Financeira e do Capital Próprio e Competitividade Industrial: um estudo das médias e grandes empresas do setor alimentício da Bahia.

Os produtos alimentares apresentam baixa sensibilidade, significa dizer que o setor fica relativamente salvo de grandes oscilações. Por exemplo, quando, em 1990, a indústria geral recuou 8,9% e o PIB caiu 4,3%, a produção de alimentos cresceu 1,8%, "impedindo um aumento ainda maior nas taxas de desemprego". Contrariamente, em 1993, 1994 e 1997, a indústria avançou, 7,4%, 7,6% e 3,9%, respectivamente, ao passo que os alimentos industrializados não passaram de um modesto crescimento, de 0,3%, 1,6% e 1,0%, respectivamente (ABIA, 2000).

Na Bahia, a integração em algumas empresas realizou-se com a abertura econômica para atender às exigências do mundo competitivo e conquistador de mercado. Determinados indicadores relatam essa situação em que os preços e os custos sofreram oscilações em vista da liberação da economia. Segundo Dantas (2001, p. 131):

- a) Nível de custos de produção (aumento);
- b) Preços dos produtos (diminuição);
- c) Nível médio dos salários (diminuição);
- d) Grau de aceitação da marca (aumento);
- e) Conteúdo e sofisticação tecnológica (aumento);
- f) Conformidade às especificações técnica do produto (aumento);
- g) Atendimento do grau de exigência dos clientes (aumento)".

Portanto, as médias e as grandes empresas dos segmentos da indústria alimentícia da Bahia investiram um grande percentual nas máquinas, para produzir com perfeição os produtos que oferecem. Houve investimentos em novas tecnologias e em qualificação de mão-de-obra na grande empresa, avançou-se bastante na integração da internet e em rede de informação de tecnologia. As empresas possuem, na sua grande maioria, 100% de capital nacional. Estão preocupadas com o aumento das taxas de juros a longo prazo, que impede investimentos maciços para o crescimento das empresas, e com a concorrência interna e externa. Considerando como ponto forte a qualificação dos funcionários e a aquisição de matéria-prima. E, finalmente, como um dos principais problemas, a elevada carga tributária, preços da matéria-prima e da competição acirrada com os concorrentes (DANTAS, 2001, p. 131).

2.2 COMPETITIVIDADE

Com a perda da importância da indústria norte-americana, no final da década de 70, surge o fenômeno da competitividade como uma preocupação em todo o mundo

para a solução de problemas industriais da sociedade moderna. Apesar de inúmeros estudos e pesquisas realizados por várias instituições, a partir daquela época, ainda não existe consenso a respeito da noção de competitividade, em função da diversidade de situações.

Alguns pontos de vista a respeito desse assunto passam a ser considerados.

Competitividade - definida como a capacidade das empresas de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado (ALBUQUERQUE, 1992).

Competitividade, segundo Mariotto (1991, p. 51), "pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo". Portanto, competitividade é consequência do grau de foco que o produto conseguiu em relação aos requisitos do mercado e, também, da colocação que a marca está obtendo com suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes (LEVY, 1992, p. 187).

Posição competitiva favorável é, para Porter apud Mariotto (1991, p. 42), "uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo." A competitividade é praticada com base nas relações entre empresas, visando a formulação e implementação de estratégias para a obtenção de um retorno do investimento proveniente das suas aplicações.

Abordaremos a competitividade como fenômeno, relacionando seus recursos próprios e de terceiros, para isso, adotamos os elementos: força da concorrência, custos industriais, qualidade e inovação tecnológica. Essa posição se justifica em virtude de esses indicadores dizerem respeito, em sua inteireza, aos aspectos mais relevantes tratados nas organizações industriais.

A indagação essencial a que se pretende responder é: Quais foram as variáveis, tendo como parâmetro os elementos acima enunciados, que se diferenciaram significativamente na competitividade industrial das médias e das grandes empresas do setor alimentício do Estado da Bahia?

A competitividade, a bem da verdade, tem que ser construída e avaliada, diariamente, para cada indicador. Para que se possa, com isso, melhorar e transformar os aspectos globais da empresa, no intuito de se obter maiores níveis de produtividade e competitividade.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Direcionou-se a análise, fundamentalmente, a partir de informações contidas no questionário e consolidadas nas entrevistas pelas opiniões e convicções dos dirigentes das empresas pesquisadas, buscando, basicamente, retratar um conteúdo prático e subjetivo voltado para as decisões financeiras. Existe, entretanto, uma identidade com a problemática nos aspectos enunciados em cada análise, ou seja, na alavancagem financeira e do capital próprio, com a competitividade industrial das médias e das grandes empresas alimentícias do Estado da Bahia.

3.1 INFORMAÇÕES GERENCIAIS

3.1.1 Tamanho e tipo de sociedade

A maioria das empresas pesquisadas é de Quotas de Responsabilidade Ltda.: 6,1% são S. A. capital aberto, 18,2% são S. A. capital fechado e 75,8% são Ltda. Para mais detalhes, ver Quadro 1 a seguir.

Pode-se observar que a maioria das médias empresas são Ltda. (87,5%), enquanto que, nas grandes empresas, há uma distribuição mais equânime em termos de capital aberto (11,1%), capital fechado (44,4%) e Ltda. (44,4%).

Conclui-se que existe diferença significativa entre o tipo (capital fechado, capital aberto e Ltda.) e o tamanho (médias e grandes empresas) através do Qui-quadrado $X^2_{\text{calculado}} = 6,82 > X^2_{\text{tabelado}} = 5,99$ no nível de significância de 5%.

Porte de empresas	Tipos de empresas						
	Capital aberto		Capital fechado		Ltda.		Total
	N	%	N	%	N	%	N
Médias empresas	1	4,2	02	8,3	21	87,5	24
Grandes empresas	1	11,1	4	44,4	4	44,4	09
Total	2	6,1	6	18,2	25	75,8	33

QUADRO 1 - Tamanho e tipos de empresas
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

3.2 ASPECTOS PRODUTIVOS E CONCORRENCIAIS

3.2.1 Captação de recursos de terceiros, máquinas atualizadas e integração em rede de informação de tecnologia

Verifica-se que 89% das grandes empresas utilizam recursos de terceiros (alavancagem financeira), enquanto que

as médias, apenas 42%. Isso poderá resultar em um percentual maior das grandes empresas, no que se refere a:

- investimentos de novas tecnologias;
- modernização de máquinas, equipamentos e instalações;
- rede mais eficiente de tecnologia, internet, jornais, revistas e periódicos;
- relacionamento mais eficiente com fornecedores e compradores;
- produtividade elevada;
- controle de custos de produção e compra de matéria-prima eficiente.

As grandes empresas utilizam 88,9% das máquinas que possuem atualizações superiores a 50%, enquanto as médias, 41,7%. Vale salientar que as grandes empresas são, potencialmente, mais competitivas e que a alavancagem financeira contribuiu, enormemente, para o incremento. Vide Quadro 2, que reforça o argumento que a utilização de capital de terceiros incrementa a competitividade.

Entende-se que máquinas atualizadas terão um reflexo direto:

- na qualidade do produto;
- na melhoria da produção;
- na melhoria da qualificação dos operários;
- no incremento da produtividade.

Isso ocasiona uma grande diferença (maximização) entre a grande empresa e a média, vista pelo $X^{2 \text{ calculado}} = 5,89 > X^{2 \text{ tabelado}} = 3,84$ com 1 gl, pelo valor $p = 0,021$ de Mann-Whitney e pelo valor $p = 0,021$ de Fisher. (Vide Quadro 9).

Como se observa no Quadro 2, as grandes empresas contribuem para uma rede de integração de informação de Tecnologia (55,6%) superior às médias (20,8%). Esse fluxo de informação é o que faz a diferença e a força da organização. Pode-se, também, afirmar que, estatisticamente, esse fluxo de informação é muito significativo e, com grande diferença, baseado no porte da empresa ($X^{2 \text{ calculado}} = 3,74 > X^{2 \text{ tabelado}} = 2,71$) a um nível de 10% de significância.

	Porte de empresas	Categoria - Sim		
		N	%	Total
Recursos de terceiros	Médias	10	41,7	24
	Grandes	8	88,9	
Máquinas atualizadas**	Médias	10	41,7	24
	Grandes	8	88,9	
Integração em rede de informação de tecnologia	Médias	5	20,8	24
	Grandes	5	55,6	

QUADRO 2 - Recursos de terceiros, máquinas atualizadas e integração em rede de informação de tecnologia, segundo o porte da empresa
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 20 ** Sim = 51 a 100%

3.2.2 Relacionamento das forças da concorrência (fornecedores) com o mercado

Em relação aos fornecedores, os diretores/administradores das empresas alimentícias deixaram transparecer o intuito de realizar compras que oferecessem

as melhores condições a cada momento. Esse bom relacionamento não deixa de ser indício positivo de competitividade industrial. No entanto, ele é mais evidente na média empresa (45,8%) de atributo ótimo, no que se diferencia da grande empresa, conforme atesta o Quadro 9, onde se encontram as provas de Qui-Quadrado, Mann-Whitney, e Fisher, significativo ao nível de confiança de 10%.

Porte de empresas	Fornecedores						
	Regular		Bom		Ótimo		Total
	N	%	N	%	n	%	n
Médias empresas	3	12,5	10	41,7	11	45,8	24
Grandes empresas	1	11,1	8	88,9	0	0	09
Total	4	12,1	18	54,5	11	33,3	33

QUADRO 3 - Força da concorrência: fornecedores, segundo o porte da empresa
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

3.3 ASPECTOS DE CUSTOS

3.3.1 Custos significativos em treinamento e seleção e captação de recursos nas instituições bancárias, nos governos estadual e federal e externo das empresas alimentícias

Acredita-se que o percentual de 66,7% em treinamento/seleção nas grandes empresas tenha uma participação significativa na média qualificação da produção, que corresponde a 53,9% das empresas ali-

mentícias. Isso faz com que se incremente ainda mais a qualificação do trabalhador que é alocado no processo produtivo.

Os incentivos para captação de recursos junto às instituições bancárias e aos governos estadual e federal se dão de uma maneira significativa nas grandes empresas, mostrando uma estrutura mais consolidada e orientando-se em termos de assessoria e consultoria para que as solicitações se justifiquem plenamente.

Em relação aos recursos externos (33,3%), a intensidade é menor, em virtude de se operarem transações externas, com variações permanentes de câmbio, o que requer uma mão-de-obra conhecedora de economia internacional. No Quadro 9, pode-se ver a intensidade da diferença através das estatísticas de Qui-Quadrado, Mann-Whitney e Fisher.

	Porte de empresas	Categoria - Sim		
		N	%	Total
Custos mais significativos - Treinamento/seleção	Médias	8	33,3	24
	Grandes	6	66,7	9
Captação de recursos junto às instituições bancárias	Médias	5	20,8	24
	Grandes	4	57,1	7
Captação de recursos junto aos governos estadual e federal	Médias	6	25,0	24
	Grandes	5	62,5	8
Captação de recursos externos	Médias	0	0,00	20
	Grandes	3	33,3	9

QUADRO 4 - Custos significativos e captação de recursos nas instituições bancárias, nos governos estadual e federal e externo, segundo o porte da empresa alimentícia
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005

3. 4 ASPECTOS DE QUALIDADE

3.4.1 Elaboração de estratégias competitivas - Diferenciação de produto

Nota-se que as médias empresas detêm um espaço maior para diferenciar seus produtos, com estruturas leves e menos onerosas, possuindo uma capacidade quase que imediata das necessidades dos seus consumidores e se posicionando como a estratégia competitiva para se firmar no mercado.

Porte de empresas	Diferenciação do produto				
	Pouca/ Razoável		Boa/ Excelente		Total
	N	%	n	%	N
Médias Empresas	1	5,3	18	94,7	19
Grandes Empresas	4	44,4	5	55,6	9
Total	5	17,9	23	82,1	28

QUADRO 5 - Diferenciação do produto, segundo o porte
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

3.5 ASPECTOS TEMPORAIS, INOVATIVOS E ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS ALIMENTÍCIAS

3.5.1 Investimentos em novas tecnologias

Percebe-se que 50% das grandes empresas utilizam recursos de terceiros (maciçamente) e recursos próprios, para modernizar o parque industrial, visando uma maior produtividade, eficiência, qualidade e uma menor redução de custos (vide quadro 6).

Porte de empresas	Investimentos em novas tecnologias				
	Nenhuma/Pouca/ Razoável		Boa/ Excelente		Total
	N	%	N	%	N
Médias empresas	7	100,0	0	0,0	7
Grandes empresas	3	50,0	3	50,0	6
Total	10	76,9	3	23,1	13

QUADRO 6 - Investimentos em novas tecnologias, segundo o porte
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

3.5.2 Informatização

Pôde-se constatar a pouca utilização de recursos de terceiros para informatização das médias empresas alimentícias da Bahia. O médio empresário precisa se

conscientizar da importância da informatização (compra e venda de produtos e consulta permanente à internet). Sabe-se das limitações dos recursos de terceiros, mas tais ações já podiam ser priorizadas, visando alavancar resultados.

Porte de empresas	Informatização					
	Média intensidade		Pouca intensidade		Total	
	N	%	N	%	N	%
Médias empresas	0	0	1	100,0	1	100
Grandes empresas	3	100,0	0	0	3	100
Total	3	75,0	1	25,0	4	100

QUADRO 7 - Pontos fortes que a alavancagem financeira proporciona na informatização, segundo o porte da empresa
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

3.5.3 Qualidade da matéria-prima, preço do produto e elevada carga tributária

O preço do produto é um problema que aflige as grandes empresas, em grande intensidade (100%). Acredita-se que isso se pode atribuir aos seguintes fatores:

1. desconhecimento de seus fornecedores para uma compreensão exata dos preços das matérias-primas;
2. desconhecimento da demanda destinada dos produtos (classe pobre, média e rica);
3. não compreensão de sua estrutura de custos (custos dos produtos vendidos). Um ajuste nesses custos ajudaria a elevar a margem de lucro.

Portanto, o equacionamento desses fatores intensificaria mais o negócio, refletindo em uma vantagem

competitiva significativa.

Nas médias empresas alimentícias, a elevada carga tributária (Quadro 8), com 75,0%, constitui-se no maior problema auferido. Isso faz com que os custos se apresentem altos, encarecendo o produto final e dificultando a sua venda. Deve-se analisar, também, o fato que os preços chegam mais elevados, em virtude da existência de intermediários, o que diminui, ao máximo, a procura do produto pelo consumidor. Isso é comprovado para a indústria de um modo geral, considerando-se que a carga tributária, no Brasil, chegou, em 2004, a 35,7% do PIB.

Essa carga tributária faz com que as empresas tenham dificuldades em reduzir preços, ficando, também, comprometidas com o encarecimento dos encargos sociais, dificultando, sensivelmente, a eficiência e o desempenho competitivo.

Porte de empresas		Intensidade						
		Maior		Média		Menor		Total
		N	%	N	%	N	%	N
Qualidade da matéria-prima	Médias	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3
	Grandes	0	0,0	3	100,0	0	0	3
Preço do produto	Médias	2	28,6	3	42,9	20	28,6	7
	Grandes	4	100,0	0	0	0	0	4
Elevada carga tributária	Médias	12	75,0	2	12,5	2	12,5	16
	Grandes	2	33,3	1	16,7	3	50,0	6

QUADRO 8 - Qualidade da matéria-prima, preço do produto e elevada carga tributária como problemas mais significativos, segundo o porte da empresa
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

VARIÁVEIS	ESTATÍSTICA QUI-QUADRADO	ESTATÍSTICA MANN-WITNEY	VALOR P QUI-QUADRADO	VALOR P MANN-WITNEY	VALOR P FISHER
Produção e concorrência					
Tipos de empresas	6,82	62,50	0,033	0,014	0,026
Captação de recursos bancários	5,89	57,00	0,015	0,017	0,021
Máquinas atualizadas	5,89	53,00	0,015	0,021	0,021
Integração em rede de informação de tecnologia	3,74	70,50	0,053	0,057	0,090
Forças da concorrência: fornecedores	6,81	65,50	0,033	0,055	0,080
Custos					
Treinamento/seleção	2,98	72	0,084	0,089	0,122
Captação de recursos junto às instituições bancárias	3,47	53,5	0,063	0,067	0,150
Captação de recursos junto aos governos estadual e federal	3,74	60	0,053	0,057	0,088
Captação de recursos externos	7,44	60	0,006	0,007	0,023
Qualidade					
EC: Diferenciação do produto (Capital Próprio)	6,39	52,00	0,011	0,013	0,026
Inovação					
Investimentos em novas tecnologias (Capital de Terceiros)	4,55	10,50	0,033	0,040	0,070
Informatização - pontos fortes	4,00	00,00	0,046	0,083	0,250
Qualidade da matéria-prima - problemas significativos	6,00	00,00	0,014	0,025	0,100
Preço do produto - problemas significativos	5,24	4,00	0,073	0,037	0,040
Elevada carga tributária - problemas significativos	3,95	26,00	0,139	0,058	0,050

QUADRO 9 - Comparação dos estratos das médias e grandes empresas alimentícias, segundo os testes Qui-Quadrado , Mann-Whitney U e Fisher para as medidas de competitividade
Fonte: Pesquisa direta, mai./jun. 2005.

4 ANÁLISE DO RESULTADO GLOBAL DO TESTE DE QUI-QUADRADO, MANN-WHITNEY E FISHER

Os testes de Qui-quadrado, Mann-Whitney e Fisher são os mais indicados na comprovação da hipótese de que dois grupos independentes diferem, significativamente, em relação a determinada característica e, conseqüentemente, com respeito à frequência relativa com que os componentes dos grupos se enquadram nas diversas categorias.

Por conseguinte, de forma sintética, descrevem-se, da seguinte forma:

4.1 ASPECTOS PRODUTIVOS E CONCORRENCIAIS

Verifica-se que existe uma grande tendência das médias empresas e uma pequena das grandes empresas alimentícias serem Sociedades por Quotas de Responsabilidade Limitada, fator esse normal devido à estrutura organizacional leve e mais ágil da média empresa.

Outro aspecto importante está na captação de recursos bancários, mais da metade das empresas pesquisadas não utilizam essa modalidade de obtenção de recursos, e as que utilizaram (alavancagem financeira) foram, em maior proporção, as grandes empresas alimentícias. Associado a isso, o retorno sobre o capital próprio melhora bastante a competitividade industrial, no que as grandes empresas superam as médias empresas.

Outro ponto de destaque são as máquinas atualizadas para fabricar os produtos que a empresa fornece. O percentual foi mais elevado nas grandes empresas que então se destacariam por um melhor desempenho e uma maior competitividade. Quanto à integração em rede de informação de tecnologia, hoje, as grandes empresas alimentícias são protegidas por aporte de capital, principalmente do exterior, devido à sua participação direta no controle acionário, o que facilita os investimentos em modernização tecnológica.

Em relação aos fornecedores, de um modo geral, eles realizam compras que oferecem as melhores condições a cada momento. A diferença significativa está na intensidade do relacionamento: bom (muitos registros) e ótimo (quantidade de registros inferiores ao bom, porém número significativo das grandes empresas em relação às médias). Ver Quadros 1, 2, 3 e 9.

4.2 ASPECTOS DE CUSTOS

Detecta-se que menos da metade, 14 indicações das 33 empresas pesquisadas, registrou que os custos de treinamento/seleção são significativos. Fica evidenciado um maior cuidado das grandes empresas, em relação às médias empresas, quanto ao aspecto qualificação e seleção de funcionários, e isso as torna significativamente diferentes. Vide quadro 4.

Poucas empresas utilizam incentivos na captação de recursos junto às instituições bancárias (09 empresas) e também incentivos junto aos governos estadual e federal (11 empresas). Em comparação com as médias empresas, constata-se uma predominância das grandes empresas relativamente à utilização desses incentivos/recursos. Vide quadros 4 e 9.

A busca constante de captação de recursos externos (dólar, libra, euro, etc.) constitui característica diferenciadora no mundo globalizado, no sentido de se atingir ganhos de competitividade, o que as grandes empresas procuram fazer em uma intensidade maior que as médias empresas, resultando, entre elas, uma diferença significativa, no nível de 10%, porcentagem calculada através da estatística de Mann-Whitney, Qui-Quadrado e Fisher. Vide quadros 4 e 9.

4.3 ASPECTOS DE QUALIDADE

Com referência às estratégias competitivas, a utilização da diferenciação do produto através do capital próprio é diferente, no nível de significância de 10%. Esse indicador representa variações bastante significativas das grandes empresas, nas intensidades razoável e boa, em relação às médias empresas, com maior amplitude de variação nas intensidades nenhuma, pouca, boa e excelente (vide Quadro 5 e 9).

4.4 ASPECTOS INOVATIVOS

As grandes empresas, por terem um poder de arrematar mais recursos de terceiros, conseguiram se diferenciar, significativamente, das médias empresas, no que se refere à variável investimentos em novas tecnologias (vide Quadro 6).

A utilização de recursos de terceiros (alavancagem financeira) se dá em uma pequena proporção em investimentos na informatização. Verifica-se uma excelência das grandes empresas em relação às médias, o que as diferencia significativamente. Vide Quadro 7.

Finalmente, alguns dos problemas que mais afligem as empresas e que as diferenciam significativamente: qualidade da matéria-prima, preço do produto e elevada carga tributária.

Essas variáveis analisadas revelam um indício de que a grande empresa começa a se preparar para enfrentar, no mundo globalizado, a concorrência e a competitividade, sobretudo nos aspectos internos, porque esses elementos são essenciais para o fortalecimento da empresa, refletindo-se no incremento da margem de lucro, dos investimentos e do faturamento, principalmente a longo prazo, visando a alcançar o sucesso da organização. Para um melhor entendimento, vide quadros 8 e 9.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expectativa é que o presente trabalho ofereça uma contribuição para a literatura sobre o assunto abordado, no sentido de aprofundar os conhecimentos sobre a relação competitividade industrial e o setor das médias e das grandes empresas alimentícias do Estado da Bahia.

Quanto ao objetivo da pesquisa, isto é detectar a existência, ou não, de diferença significativa entre as médias e as grandes empresas alimentícias, pode-se depreender, corretamente, que os indicadores de competitividade, relacionados com os aspectos de produção e concorrência,

custos, qualidade e inovação, são importantes para o desenvolvimento pleno das organizações. Tem-se, portanto, as seguintes abordagens levando-se em consideração suas diferenças:

■ Quando se trata dos aspectos da produção e concorrência e custos, constata-se uma preocupação no que se refere às variáveis: captação de recursos bancários, retorno sobre o capital próprio, máquinas atualizadas, rede de informação de tecnologia, relacionamento com os fornecedores, captação de recursos externos e máquinas modernas. Essas variáveis precisam ser trabalhadas, sobretudo, nas médias empresas, como condição de se efetivar um mercado competitivo.

■ Pode-se afirmar que a qualidade e a inovação devem ser incentivadas, ainda mais, pelas médias empresas, no que se refere à diferenciação do produto, à informatização, à qualidade da matéria-prima, ao preço do produto e às novas tecnologias, procurando demonstrar a importância das variáveis para formatar melhor as suas atividades empresariais.

Esta pesquisa confirmou que existem, efetivamente, diferenças significativas entre médias e grandes empresas, no âmbito de diversas variáveis. Enfim, os resultados denotam que a competitividade industrial constituiu um fator importante para a consolidação e a robustez da indústria alimentícia.

REFERÊNCIAS

ABIA. **A Indústria brasileira da alimentação hoje**. São Paulo, 2000.

_____. **Investimentos da indústria de alimentação de 1995 a 2000**. São Paulo, 1999.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade em recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n.4, p. 18, 1992.

ALMEIDA, Amílcar Figueira Lacerda de; RIBEIRO, Denis. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. Produção e Demanda: situação atual e perspectivas. São Paulo: ABIA, 1999.

DANTAS, Jorge Allomar Barreiros. **Influências das medidas econômicas na competitividade industrial das médias e grandes empresas do setor alimentício dos estados da Bahia, Pernambuco, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Norte**. 2001. Tese (Doutorado em Estratégias Empresariais). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2001.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1995.

Resenha



BRITO, Lydia Maria Pinto (Organizadora). **Práticas de Pesquisa em Gestão de Pessoas: percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho.** Fortaleza: Editora UFC, 2007 - 318 páginas - ISBN 9788598259079.

George Sebastião Guerra Leone
Doutor em Contabilidade pela UFRJ
Professor aposentado da Universidade Federal da Paraíba
E-mail: r.leone@uol.com.br

O livro *Práticas de Pesquisa em Gestão de Pessoas* - percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho vem dar uma excelente contribuição ao debate no sentido de explicitar as contradições atuais com as quais se depara o pesquisador na construção do "conhecimento científico". O resultado das pesquisas expressa a tensão existente entre padrões e empregados: por um lado a busca implícita pela classe patronal de validação pela academia das novas determinações do mundo do trabalho e do novo padrão de exploração do trabalhador esperado pelas empresas; e por outro mostra formas de resistência da classe trabalhadora, que através de seus sindicatos iniciam a busca dos conhecimentos da pesquisa científica para encontrar argumentos para o diálogo, negociação possível ou confronto.

É um livro emblemático que, entendendo a realidade como complexa, dinâmica e contraditória, levanta várias possibilidades de reflexão: que valores estão subjacentes aos novos comportamentos organizacionais? Em que consiste a gestão estratégica de pessoas? As empresas no Nordeste do Brasil estão incorporando em suas práticas os modelos de países de capitalismo avançado? Quais os pressupostos e contradições da Gestão de Competências? Como está sendo o desenvolvimento e a avaliação das pessoas? Quais as conseqüências dos novos modelos de gestão do trabalho para os trabalhadores?

No conjunto e em suas conexões o livro expressa também a luta do pesquisador, enquanto trabalhador, de se "manter no mercado de trabalho", na medida em que a sua produção de conhecimento, de um conhecimento "neutro" reconhecido pelos órgãos avaliadores oficiais, é determinante para mantê-lo na academia.

Assim sendo, o livro tem como proposta apresentar o resultado concreto de pesquisas realizadas por professores-pesquisadores e alunos de cursos de graduação e pós-graduação da área da Gestão de Pessoas, com o objetivo de facilitar para o aluno a conexão entre os ensinamentos de Metodologia Científica, a prática da pesquisa acadêmica e a materialização dos resultados na elaboração de artigos na área específica da Gestão de Pessoas.

Ele está estruturado em blocos temáticos, considerando a operacionalização de algumas das funções clássicas ou processos da Gestão de Pessoas, em empresas públicas, privadas e privatizadas, de referência no Nordeste do Brasil: Cultura e Clima Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Competências, Desenvolvimento e Avaliação de Pessoas e Relações de Trabalho.

O conteúdo dos artigos é fruto de pesquisas acadêmicas de graduação, especialização e mestrado, e os textos foram desenvolvidos considerando temáticas relacionadas às práticas cotidianas vivenciadas pelos autores em suas realidades de trabalho, tais como:

■ Valores e Comportamento nas Organizações - fazendo conexões com Cultura, Clima Organizacional e Voluntariado;

■ Gestão Estratégica de Pessoas - análise da Gestão de Talentos, do reposicionamento da função de Recursos Humanos com arrimo na implantação de uma universidade corporativa, estudo da alternativa da gestão estratégica de benefícios e as evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas;

■ Gestão de Competências - mediante a apresentação de pesquisa promovida por entidade sindical sobre a implantação de remuneração dentro do Modelo Gestão de Competências numa empresa privatizada e uma reflexão crítica do conceito de competências ante as transformações no mundo do trabalho e na gestão de pessoas nas organizações;

■ Desenvolvimento e Avaliação do Desempenho de Pessoas - reflexões sobre o trabalho em equipes, importância da leitura na formação de mestrandos de Administração; e estudo sobre a avaliação do desempenho humano, mediante pesquisa de avaliação da aplicação da metodologia de Avaliação 360 graus por um período de 10 anos, numa empresa estatal; e

■ Relações de Trabalho - resultado de pesquisa promovida por um sindicato de comerciários sobre Assédio Moral.

Os trabalhos foram escolhidos dentre pesquisas realizadas em 2006 e 2007, alguns recém-realizados e aprovados nas universidades de origem e que estão em fase de submissão para anuência da comunidade científica nacional, trabalhos aprovados por eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD ou selecionados para publicação em revistas, indexadas, considerando a relevância dos temas estudados do ponto de vista, principalmente, do empregado, já que os autores, por sua formação e óptica de mundo entendem como necessário explicitar algumas contradições do universo do trabalho.

Entendeu-se que esta é uma proposta em elaboração, que servirá de estímulo a produções acadêmicas de vários níveis, principalmente no Nordeste do Brasil, e de propagação mais tempestiva, por parte de alunos e professores, do conhecimento produzido.

LYDIA MARIA PINTO BRITO (Organizadora) é Assistente Social, Especialista em Teoria e Prática de Serviço Social, Mestre em Sociologia e Doutora em Educação, todos os títulos obtidos pela Universidade Federal do Ceará. Atualmente é professora do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UNP) e consultora nas áreas de Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem.

Entrevista



Tereza de Souza

Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da UnP
Professora das disciplinas Metodologia da Pesquisa aplicada à Administração e Seminário de Dissertação.

Doutora em Administração de Empresas pela EAESP/SP

RAUnP: Conte-nos um pouco da história do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar.

Tereza de Souza: O Mestrado surgiu da preocupação do Prof. Paulo de Paulo, chanceler da UnP, com a definição estratégica das áreas em que nossa universidade precisava ser referencia. Assim, em 2004, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação enviou um projeto de Mestrado Profissional em Administração, que só obteve aprovação em julho de 2006. É importante destacar que, desde 2003, as primeiras pesquisas começaram a ser desenvolvidas pelos professores do quadro do Curso da Administração, iniciando-se assim a formação de um grupo de pesquisadores vinculados às linhas de pesquisas da Universidade Potiguar. Em 2006, este grupo se consolidou por meio da aprovação de projeto do Mestrado pela CAPES.

RAUnP: Quais as vantagens para o aluno que cursa um curso de Mestrado Profissional em Administração com relação ao seu ingresso e manutenção no mercado de trabalho e satisfação pessoal?

Tereza de Souza: Considerando que o mercado de trabalho, em especial o de gestão de negócios, exige cada vez mais do profissional conhecimento sobre recursos humanos e tecnológicos, marketing, finanças e a gestão de uma forma global, o aluno do mestrado tem como uma das vantagens a oportunidade de estudar e entender a complexidade que envolve a organização e o mercado. Com uma visão ampliada da organização, o aluno tem condições tanto de ingressar quanto de se manter no mercado de trabalho. Sobre a satisfação pessoal, considero ser uma situação que varia de indivíduo para indivíduo, todavia considera-se que a satisfação pessoal pode ser resultado da satisfação profissional.

RAUnP: A Universidade Potiguar foi recentemente integrada a um grupo internacional de Universidades, o Laureate International Universities. Como a Sra. analisa essa nova fase e suas implicações para o MPA?

Tereza de Souza: O fato de a Universidade Potiguar pertencer a Laureate International Universities apresenta-se como uma boa perspectiva em relação a possíveis parcerias para realização de pesquisas com outras universidades do grupo, que se encontram em localidades onde a realidade é bem diferente. Todavia, pelo fato desta parceira ainda ser recente, apenas vislumbramos essas possibilidades.

RAUnP: Como surgiu a idéia de criar uma revista científica ligada ao MPA?

Tereza de Souza: A idéia surgiu juntamente com o projeto do Mestrado, por se considerar relevante a implantação de uma revista, cujo objetivo maior é a disseminação do conhecimento na área de administração. A publicação de uma revista com um corpo editorial altamente qualificado é um indicador relevante para a avaliação da CAPES.

RAUnP: Vamos falar um pouco sobre sua área de conhecimento... Como um empreendedor pode usar os conceitos de marketing para desenvolver seu negócio sem um conhecimento aprofundado do tema?

Tereza de Souza: Em primeiro lugar, gostaria de destacar que, de acordo com as pesquisas que temos realizado e tomado conhecimento, o empreendedor, na sua maioria, decide por criar um negócio de forma muito empírica, ou seja, tem como base de decisão dois fatores: disponibilidade de dinheiro e desejo de ter seu próprio negócio (deixar de ser empregado). Tais fatores levam o empreendedor a não se preocupar com os conhecimentos básicos de marketing e sobre o mercado em que vai atuar, conhecimentos estes fundamentais para sucesso do negócio. Conhecer e entender como funcionam os fatores que interferem na organização, tanto os internos quanto os externos, é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Estudos sobre micro, pequenas e médias empresas apontam que a maioria delas morre nos primeiros cinco anos de vida, principalmente em razão da falta de planejamento. Assim sendo, realizar um Mestrado com o intuito de obter conhecimento profundo em marketing, estratégias, finanças e recursos humanos é fundamental para todo empreendedor.

RAUnP: É importante para profissionais de outras áreas conhecerem bem os conceitos de marketing?

Tereza de Souza: Para os profissionais de outras áreas que se encontram em posição de direção, gerência ou coordenação, o conhecimento sobre marketing é essencial para ter a capacidade crítica de avaliar se, por exemplo, uma campanha de marketing está adequada ao público-alvo que a sua empresa deseja atingir.

RAUnP: Que competências deve ter o profissional de marketing, além do conhecimento específico da área?

Tereza de Souza: Capacidade de tomar decisões, capacidade de liderança, iniciativa, capacidade de negociação, habilidade de comunicação, criatividade e capacidade de inovar.

RAUnP: Como você definiria "Marketing Estratégico"?

Tereza de Souza: O marketing estratégico envolve várias decisões que se encontra no topo da organização. Tem base na análise dos ambientes interno e externo, procura conhecer o mercado e segmentá-lo para então definir qual o mercado-alvo que deseja atingir e, a partir daí, escolher a melhor estratégia para alcançar os objetivos, observando o comportamento de seus concorrentes.

RAUnP: Existem empresas ou organizações no RN usando o marketing de forma realmente estratégica?

Tereza de Souza: Sim. Principalmente as grandes e médias empresas.

RAUnP: As micro, pequenas e médias empresas têm maiores dificuldades para usar o marketing de forma estratégica?

Tereza de Souza: Sim. Pelo fato de o empreendedor desconhecer a importância da utilização de conhecimentos teóricos aplicados a gestão empresarial.

RAUnP: A localização da empresa (Sul, Sudeste, Nordeste...) é também um obstáculo ao uso do marketing estratégico?

Tereza de Souza: Não, uma vez considerado o avanço da tecnologia que nas últimas décadas tem facilitado o fluxo de informações e do conhecimento. As fronteiras do conhecimento não mais separaram as regiões.

RAUnP: Como o Mestrado Profissional da UnP pode ajudar essas empresas?

Tereza de Souza: Considera-se que o Mestrado Profissional em Administração vem dar oportunidade àqueles que buscam um conhecimento mais profundo na área da gestão. Pelo fato de ser um Mestrado Profissional, há uma grande probabilidade dos alunos egressos levarem o conhecimento tecnológico para as organizações de forma mais rápida e substancial através de sua atuação profissional, além do fato de terem suas pesquisas vinculadas diretamente às empresas.

RAUnP: De uma forma mais ampla, qual a contribuição do Mestrado Profissional para a gestão da micro, pequena e média empresa potiguar/brasileira

Tereza de Souza: Formar gestores com o conhecimento científico da administração para gerar soluções competitivas, criativas e éticas, com ações inovadoras e empreendedoras.

RAUnP: Como você vê a participação da RAUnP nesse processo?

Tereza de Souza: Com a edição da RAUnP, os diversos segmentos da sociedade têm a possibilidade de conhecer os inúmeros estudos que estão sendo desenvolvidos, cuja reflexão tem base na pesquisa, ou seja, parte de uma realidade.

RAUnP: Muito obrigado pela entrevista. Sucesso para todos nós.

Tereza de Souza: Eu que agradeço. Isso aí: sucesso.