

**RELAÇÃO ENTRE CAPITAL HUMANO, SISTEMA DE MEMÓRIA
TRANSACIONAL, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
lizote@univali.br

MIGUEL ANGEL VERDINELLI

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
maverdinelli@gmail.com

SABRINA DO NASCIMENTO

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
sabnascimento@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: EMPREENDEDORISMO

RELAÇÃO ENTRE CAPITAL HUMANO, SISTEMA DE MEMÓRIA TRANSAACIONAL, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

RESUMO

A nova realidade econômica tem mudado o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis aos intangíveis. Neste estudo buscou-se analisar as associações que existem entre o capital humano (CH), o sistema de memória transaccional (TMS), a orientação empreendedora (OE) e o desempenho organizacional (DO). Para tanto se realizou uma pesquisa de *survey* com questionário de autopreenchimento em escritórios de contabilidade. Para os quatro constructos se fizeram comparações de média para verificar se o gênero do respondente, o tipo de administração do escritório e o seu tamanho ocasionavam diferenças. E, com a finalidade de aferir as relações entre os constructos, formularam-se cinco hipóteses que se avaliaram utilizando a modelagem em equações estruturais. Os resultados alcançados indicam que o gênero não influencia nas respostas, já pelo tipo de administração aqueles escritórios com gestão familiar apresentam maiores médias para a OE. E quanto ao tamanho as firmas maiores têm médias maiores no CH, OE e DO. Todas as hipóteses foram corroboradas, assim se verificou associação positiva e significativa do CH com os outros três constructos. Por sua vez, o TMS e a OE também exibiram relação positiva e significativa com o DO.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis. Desempenho. Escritórios de Contabilidade.

RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL, TRANSACTIONAL MEMORY SYSTEM, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND PERFORMANCE IN THE ACCOUNTING COMPANIES

ABSTRACT

The new economic reality has changed the axis of the corporate value of the tangible to intangible assets. In this study we sought to examine the associations that exist between human capital (HC), the transactional memory system (TMS), entrepreneurial orientation (EO) and organizational performance (OP). For that we conducted a survey with self-administered questionnaire on accounting firms. For the four constructs were made comparison of means to check whether the gender of the respondent, the type of management of the firm or its size, cause differences. To assess the relationship between the four constructs were made five hypotheses that were evaluated using in structural equation modeling. The results indicate that gender does not influence the answers. But family management offices show a higher average for EO. The larger companies have higher average values that small businesses. This is shown for HC, EO, and OP. All hypotheses were corroborated. Positive and significant associations of human capital with the other three constructs (TMS, EO, and OP) were found. In turn, the TMS and OE also had a positive and significant relationship with OP.

Keywords: Intangible Assets. Performance. Accounting offices.

1 INTRODUÇÃO

Nas pesquisas sobre administração estratégica das organizações um dos temas mais recorrente é o estudo do desempenho, seja medido de maneira objetiva ou subjetiva, com dados reais ou a partir de percepções, respectivamente. Vários têm sido os determinantes abordados e na atualidade, como consequência do crescente valor que possui o conhecimento, vêm ganhando importância os ativos intangíveis. E, dentre eles, o capital intelectual tornou-se um dos mais relevantes nos estudos do desempenho por ser fonte de vantagens competitivas (CURADO; BONTIS, 2007).

A globalização dos mercados tem induzido deslocar o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis para os intangíveis. Em particular para a valorização do ser humano, enquanto detentor do conhecimento, um recurso fundamental desta era econômica, como fora colocado por Stewart (1998, p. 14) ressalta que “nesta nova era, a riqueza resulta do conhecimento”.

O conceito de capital intelectual está relacionado ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (HUANG; LIU, 2005) e sua natureza multidisciplinar tem gerado diversas perspectivas de análise, bem como dificuldades para sua avaliação (BONTIS et al., 1999). A diferença entre o valor do mercado das empresas e seu valor contábil foi um dos determinantes que gerou interesse no tema.

Em face de tais condições as organizações tiveram necessidade de dispor de ferramentas adequadas para medir o valor dos seus recursos intangíveis (BONTIS et al., 1999). Pois, embora os bens tangíveis de uma companhia contribuam no valor final da sua produção ou serviço, a maior parcela deve-se ao “talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes – tudo isto constitui em conjunto o seu capital intelectual” (STEWART, 1998, p. 87).

O conceito de capital intelectual é empregado com frequência como sinônimo de ativo intangível. Contudo, em algumas definições, por exemplo, a da *Society of Management Accountants of Canada*, não se inclui a competência dos colaboradores, a imagem e reputação da empresa, a sua organização e cultura, a fidelização dos seus clientes, dentre outros componentes (LOPES; COSTA, 2012). Aspectos estes que se relacionam ao conceito multidimensional de capital intelectual. Para o constructo se reconhecem três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional (EDVINSSON; MALONE, 1997).

O componente de maior valor das dimensões do capital intelectual, segundo Rahman (2012), é o capital humano e as organizações com grande eficiência nesse tipo de capital tendem a mostrar melhor performance financeira. No caso das empresas prestadoras de serviços contábeis, tanto o capital estrutural quanto o relacional podem ser considerados como relativamente constantes. A organização do trabalho, a relações entre chefes e subordinados, a aprendizagem organizacional como exemplos de aspectos estruturais, flutuam pouco através do tempo. Já a tecnologia da informação, que dos componentes estruturais é o mais mutável, em geral estando relacionado a obrigações normatizadas, acaba afetando a todos os escritórios por igual e assim o efeito se dilui. Do mesmo modo a carteira de clientes, sua satisfação, os índices de queixas, como alguns dos itens próprios das relações com os usuários dos serviços, também se mantém quase estáveis.

No entanto, um fato comum é o alto *turnover* que se verifica nessas empresas. A rotatividade dos colaboradores que constituíram os sujeitos desta pesquisa se reflete na relação que há entre o tempo na profissão comparado com o tempo na empresa em que atualmente trabalha. Portanto, justifica-se estudar a dimensão que mensura o capital humano, concebido como o conhecimento, competências e capacidades dos indivíduos (COLEMAN, 1988).

Toda organização possui seu capital humano, mas o êxito empresarial passa também por outros condicionantes, entre os quais se destacam suas capacidades dinâmicas. Sem dúvidas a capacidade de absorção de conhecimento, ou seja, a “capacidade de uma empresa

em reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais é fundamental para suas capacidades inovadoras” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128) e constitui um dos pilares do sucesso. No entanto, esse conhecimento precisa ser estocado num sistema eficiente e eficaz que possibilite sua recuperação e uso pelos membros das equipes de trabalho. Isto implica em um mecanismo básico ou um microprocesso das capacidades dinâmicas que se conhece como sistema de memória transacional (ARGOTE; REN, 2012).

Outra característica importante a considerar, que atua na consolidação das vantagens competitivas e na obtenção de melhores desempenhos, é a orientação empreendedora que a organização manifeste. Para competir no contexto ambiental presente, onde o capital humano é determinante, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (DESS et al., 1997). Isto é, torna-se importante uma atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, assumir os riscos implícitos e ser criativos inovando nos produtos ou serviços com a finalidade de melhor desenvolver o gerenciamento do crescimento (COVIN et al., 2006).

No contexto descrito surge a seguinte pergunta de pesquisa: Que relações se verificam entre o capital humano que dispõem os escritórios de contabilidade, seu sistema de memória transacional, sua orientação empreendedora e o desempenho organizacional que relatam ter?

No intuito de dar resposta a tal questionamento desta pesquisa definiu-se como objetivo geral analisar as associações que existem entre o capital humano (CH), o sistema de memória transacional (TMS), a orientação empreendedora (OE) e o desempenho organizacional (DO) em empresas prestadoras de serviços contábeis catarinenses. Na sequência, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar se o capital humano se relaciona com o desempenho, com o sistema de memória transacional e com a orientação empreendedora; e, b) examinar se o sistema de memória transacional e a orientação empreendedora se associam com o desempenho organizacional.

O estudo demonstra sua relevância ao buscar novas evidências empíricas a respeito das relações entre os construtos analisados. Sua consecução, além de original para as organizações foco da pesquisa, possui proeminência prática para a melhoria do funcionamento das empresas prestadoras de serviços contábeis catarinenses. Por outro lado, as proposições de articulações teóricas, ainda pouco trabalhadas em estudos empíricos da realidade brasileira, justificam o interesse acadêmico.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada. Além, do tratamento de cada constructo abordado nesta pesquisa formulam-se as hipóteses das relações que foram analisadas numa amostra de empresas prestadoras de serviços contábeis catarinenses.

2.1 Capital humano

O valor de uma organização vem sendo influenciado diretamente pelo conhecimento e sua aplicação, criando desta forma benefícios. Genericamente têm sido denominados como ativos intangíveis e também como capital intelectual. O conceito deste capital se relaciona ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (HUANG; LIU, 2005). Assim, tem-se assinalado que o capital intelectual é um ativo vital para o sucesso organizacional (BONTIS; KEOW; RICHARDSON, 2000; De CASTRO; SÁEZ, 2008). A ciência contábil tem como desafio mensurá-lo, com o propósito de evidenciar o retorno que esses ativos intangíveis proporcionam para a empresa (OLIVEIRA; BEUREN, 2003; SENA; PETRI, 2011).

Neste sentido, argumenta Stewart (1998, p. 8) que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. O capital intelectual pode-se considerar então como a soma de conhecimentos, seja individual ou coletivo, bem como tácito ou explícito (BONTIS, 2001), que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva ao serem convertidos em valor (SILVA; BILICH; GOMES, 2002).

Na visão de Perez e Famá (2006) o capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Em termos gerais, os autores expressam que todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados capital intelectual, o qual é formado, segundo propuseram Edvinsson e Malone (1997), pelos componentes: capital estrutural, relacional e humano. Este último será o centro de convergência deste estudo.

O capital humano é um ativo intangível que pode ser utilizado para gerar valor para a organização. Neste sentido, argumenta Florin (2005) que o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor à empresa. Ou seja, conforme fora concebido por Coleman (1988), ele compreende o conhecimento, as competências e as capacidades dos indivíduos. Portanto, os investimentos em capital humano, segundo afirmam Unger et al. (2009), tornam-se importantes porque possibilitam às empresas melhoria no grau de capacitação de seus colaboradores, aumentando a sua satisfação, dedicação e, conseqüentemente, o desempenho. Portanto é possível estabelecer uma primeira hipótese, qual seja:

H₁: O capital humano se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

Contudo, para o melhor aproveitamento das capacidades dinâmicas que organização possua devem-se levar em conta os mecanismos básicos que as explicam e fundamentam (TEECE, 2007). Um dos microprocessos é o sistema de memória transacional (*Transactional memory system*, TMS na sua sigla em inglês) (ARGOTE; REN, 2012).

As pesquisas sobre a relação entre o capital humano e o desenvolvimento de um TMS ainda são escassas, em particular se comparadas às existentes entre capital humano e desempenho (MULLENS, 2013). Tem-se abordado alguns aspectos do TMS, no estudo de Stevens e Campion (1994), onde se aponta a importância do capital humano para facilitar a coordenação das ações na perspectiva da gestão de pessoas. Também foi comprovado que experiências compartilhadas das equipes permitem que suas ações, em benefício da empresa, sejam mais bem coordenadas e sincronizadas (BERMAN *et al.*, 2002).

O conhecimento, competência e atitude individual dos membros de uma equipe permitem que eles possam se especializar em algum aspecto específico e, se agregados num sistema com os outros integrantes, compor um metaconhecimento (FARAJ; SPROULL, 2000). Assim sendo, os membros das equipes podem reconhecer as especializações dos outros componentes e tendo confiança nisso, isto é, devido à credibilidade que o sistema possua, favorecer o desenvolvimento do TMS. Com base nesses antecedentes se estabelece a seguinte hipótese:

H₂: O capital humano se relaciona positivamente com o sistema de memória transacional.

O capital humano possibilita às organizações avaliar as oportunidades com seus benefícios e riscos (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e, desde o âmbito individual, os que possuam níveis elevados de conhecimento, competências e capacidades (COLEMAN, 1988) podem ter vantagens na identificação e exploração das condições existentes no ambiente de negócios. Conforme os resultados de Davidsson e Honig (2003) o reconhecimento e aproveitamento das oportunidades empreendedoras estiveram melhores associados aos maiores níveis de capital humano. Do mesmo modo, no estabelecimento de novas empresas foi observado que a descoberta e implementação de ideias inovadoras têm influencia do capital humano (ACS; ARMINGTON, 2004). Considerando que os componentes básicos da

orientação empreendedora, quais sejam proatividade, inovatividade e assunção de riscos (MILLER, 1983) tem sido associados de modo independente com o capital humano em diversos estudos se formula a hipótese seguinte.

H₃: O capital humano se relaciona positivamente com a orientação empreendedora.

2.2 Sistema de memória transacional

As empresas prestadoras de serviços contábeis, pelas atividades que desenvolvem, têm no seu capital humano o diferencial competitivo que pode determinar seu sucesso no mercado. No entanto, existem outros ativos intangíveis que podem influenciar o desempenho, dentre elas a orientação empreendedora que as empresas manifestem e as capacidades dinâmicas que possuam.

Apesar de existir diversos argumentos a favor de que as capacidades dinâmicas são importantes na consecução de melhores desempenhos, por exemplo, ao construir e reconfigurar o posicionamento dos recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000), as rotinas operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002) ou a capacidade operacional (HELFAF; PETERAF, 2003), os mecanismos pelos quais eles ocorrem não são bem compreendidos (ZOTT, 2003).

Teece et al. (1997, p. 516) o definiram como a “capacidade das empresas integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar condições ambientais que mudam rapidamente”. Já na obra de Helfat et al. (2007, p. 1) se define como “a capacidade de uma organização para criar propositadamente, estender ou modificar sua base de recursos.” Essas conceituações se referem a capacidade que possuem as organizações para realocar ou reconfigurar seus recursos, adaptando-se às mudanças que acontecem no ambiente.

Nesta perspectiva diversos autores tem sugerido pesquisar quais são os microprocessos ou mecanismos básicos que atuam no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (SPENDER; GRANT, 1996; ARGOTE; INGRAM, 2000; TEECE, 2007). E ao considerar a importância que o conhecimento tem para o trabalho que realizam os escritórios de contabilidade, o sistema de memória transacional (TMS) pode ser considerado, como sugerido por Argote e Ren (2012), um desses microprocessos.

O TMS se descreve como a “divisão cooperativa do trabalho para aprender, lembrar e comunicar conhecimento” de uma equipe (LEWIS, 2003, p. 587), conformando um sistema. Ou seja, a “memória transacional deriva de indivíduos para formar um sistema de processamento de informações do grupo que, eventualmente, pode voltar a ter uma profunda influência sobre os participantes individuais” da equipe (WEGNER, 1986, p. 191).

As estruturas do TMS têm sido relacionadas com a gestão do conhecimento do grupo. Assim, quando nele se estabelece um TMS insuficiente surgem dificuldades em distribuir o conhecimento compartilhado de forma eficaz (HUANG; HUANG, 2007). Compartilhar o conhecimento individual permite dispor de um entendimento comum sobre a tarefa a desenvolver e, desse modo, torna-se mais fácil coordenar as atividades ao criar um relacionamento sinérgico entre os colaboradores.

Segundo Moreland et al. (1996) a especialização, credibilidade e a coordenação são dimensões ou componentes do TMS e, desde essa compreensão foi desenvolvido por Lewis (2003) uma escala para sua mensuração. A especialização faz referência à tendência dos membros da equipe de adquirir, armazenar e poder recuperar aspectos específicos do conhecimento, especializados e complementares a outros que possuem o demais integrantes. A especialização constitui a parte central do sistema, melhorando a exatidão dele ao facilitar a identificação dos membros que detem essa parcela do conhecimento (AUSTIN, 2003). A credibilidade se corresponde à confiança em que os membros do grupo dispensam nos conhecimentos que lhes são disponibilizados por outros integrantes, tornando-se fundamental para a complementariedade dos conhecimentos. Por fim, a coordenação faz referência ao trabalho harmonioso e eficiente que se desenvolve na execução de uma tarefa.

Como fora demonstrado por Ren et al. (2006) o TMS é benéfico em ambientes estáveis, mas possui maior importância nos dinâmicos, quando os problemas mudam com frequência. Equipes com TMS bem desenvolvido, conforme os achados de Gino et al. (2010), têm demonstrado maior criatividade na resolução de problemas e na execução de projetos.

As equipes dos escritórios terão um desempenho melhor na medida em que seu capital humano tenha melhores atributos educacionais e conhecimentos, bem como muita experiência e competência. Porém, é preciso que entre seus membros se estabeleça um sistema de memória transacional bem desenvolvido. Em vista disto, pode-se conjecturar que existe uma relação positiva entre o TMS e o desempenho, constituindo uma nova hipótese desta pesquisa:

H₄: O sistema de memória transacional relaciona-se positivamente com o desempenho.

2.3 Orientação empreendedora

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações e formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões. Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997). Tal abordagem também tinha sido definida como postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989) e como orientação empreendedora (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

A orientação empreendedora (OE) surgiu como um conceito importante para pesquisar o espírito empreendedor nas organizações, bem como sua influência nos processos estratégicos e de desempenho (RAUCH et al., 2009). Inicialmente foi interpretada como uma qualidade particular do proprietário ou gestor, ou seja, alguém que, por meio da implementação de ações corporativas, desafiava as incertezas ambientais. Entretanto, para Miller (1983) a orientação empreendedora devia ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo.

Covin, Green e Slevin (2006) asseveram que a OE é mais percebida como um modo de gerenciamento da organização do que como uma característica de seus projetos empreendedores, em particular pelo gerenciamento do crescimento. Que foi definido por Rauch et al. (2009) como uma capacidade distintiva para o crescimento constante e rentável. Isto é, “[...] a OE e o gerenciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, uma organização com postura empreendedora” (FREITAS et al., 2012, p. 164).

A orientação empreendedora, segundo Robinson et al. (1991), inclui várias extensões: práticas, processos, tomadas de decisões e atividades que levam à criação ou recriação de um empreendimento. Considera-se no conceito, ainda, a predisposição para assumir riscos e inovar, agir com autonomia, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e a proatividade em relação às oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996; HUGHES; MORGAN, 2007).

Os estudos sobre a OE iniciaram com Miller (1983). Sua proposição inicial contempla três dimensões. i) inovatividade: que reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços (LUMPKIN; DESS, 1996); ii) proatividade: que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva (MILLER, 1983); e iii) assunção de riscos: uma dimensão que, segundo Venkatraman (1989), reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

Lumpkin e Dess (1996) mencionam três tipos de riscos no contexto estratégico: i) riscos de negócios, que envolve arriscar-se no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso; ii) riscos financeiros, que ocorre quando uma organização toma emprestado grande volume de recursos, visando o crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; e, iii) risco pessoal, que acontece quando um executivo assume riscos ao adotar um padrão em prol de uma ação estratégica.

A partir do estudo pioneiro de Miller, foram Lumpkin e Dess (1996) os que propuseram mais duas dimensões para a OE: agressividade e autonomia. A primeira se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado (VENKATRAMAN, 1989) e também se revela como uma resposta a ameaças no ambiente de negócios (LUMPKIN; DESS, 2001) Já a autonomia verifica-se quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009).

Lumpkin e Dess (1996) identificaram que coexistia uma tendência superficial de assumir a orientação empreendedora como algo essencial e positivo para o desempenho organizacional. Esses autores comentaram que o fato de haver diferenças de empreendedorismo entre uma organização e outra pode ser decorrente da combinação de vários fatores: individuais, organizacionais e ambientais. Esta última variável poderia moderar ou mediar a relação da OE com o desempenho. Contudo, independente do como afete o ambiente, diversas pesquisas têm demonstrado uma relação positiva entre esses constructos (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008; RUNYAN; DROGE; SWINNEY, 2008).

Estudando empresas familiares Runyan et al. (2008) tem indicado que a OE, que caracterizava essas organizações e se relacionava de maneira positiva com o desempenho, deixava de manter essa relação depois de aproximadamente uma década. Esses achados sugerem um esgotamento das oportunidades de negócio dentro do domínio cognitivo do grupo gestor. O que remete à importância do capital humano e do sistema de memória transacional que possa dispor a organização.

A identificação de oportunidades e sua exploração (DAVIDSSON; HONIG, 2003) assim como a descoberta e implementação de ideias inovativas (ACS; ARMINGTON, 2004) tem sido associadas à presença de capital humano promovendo ações empreendedoras. Nas organizações com altos níveis de capital humano se promove a capitalização do conhecimento e a realização de ações empreendedoras (WIKLUND; SHEPHERD, 2003), promotoras do desempenho organizacional. Com base no diversos argumentos arrolados é proposta a seguinte hipótese:

H₅: A orientação empreendedora se relaciona positivamente com o desempenho.

2.4 Desempenho organizacional

A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia definida pela organização, confrontando seu resultado com os objetivos estabelecidos. Nesta ótica Neely et al. (2005) a veem como um processo de quantificação da eficiência e efetividade das ações empresariais. Para Igarashi et al. (2008) é mediante a análise do desempenho que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade, face às exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. O crescimento do interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nas estratégias adotadas (McADAM; BAILIE, 2002).

No que tange a sua mensuração, Gunasekaran e Kobu (2007) consideram um grande desafio para os administradores o desenvolvimento de medidas apropriadas para a tomada de

decisões que contribuam para o alcance da competitividade. O desempenho pode ser mensurado através de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa ou relativamente à concorrência (PELHAM; WILSON, 1996). A segunda opção é analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

Para dar suporte às decisões estratégicas da organização sua mensuração, segundo Bortoluzzi *et al.* (2010), deve considerar alguns elementos importantes, quais sejam: levar em consideração as particularidades de cada organização; considerar indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e, construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar de forma clara e holística os objetivos que a organização está idealizando.

Entretanto, a validade de usar indicadores subjetivos de desempenho tem sido demonstrada como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis (PERIN; SAMPAIO, 1999) o bem a impossibilidade de obtê-los. Conforme comenta Hoque (2005) os motivos pelos quais geralmente são escolhidas as medidas subjetivas ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas não possui ou bem dispõem de poucas informações objetivas, tornando quase que impossível conferi-las com precisão.

Neste estudo, escolheu-se utilizar medidas subjetivas de desempenho, trabalhando com a percepção dos gestores dos escritórios de contabilidade. Esta decisão se baseia no fato de que este constructo constitui a variável dependente no modelo e sua mensuração, como um valor em relação aos concorrentes mais próximos, é apropriada para estimar as relações que com ele tem o capital humano (CH), o sistema de memória transacional (TMS) e a orientação empreendedora (OE).

3 MATERIAL E MÉTODO

O material para o estudo foi obtido em uma amostra não aleatória, através de um questionário de autopreenchimento aplicado aos gerentes, coordenadores e assistentes de empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. O instrumento de coleta de dados esteve composto por 64 asseverações, a serem respondidas através de uma escala Likert de concordância de 7 pontos, indo desde discordo totalmente (1) até concordo plenamente (7), e 6 questões para obter dados dos respondentes e dos escritórios.

Os quatro blocos principais do questionário compreendiam os constructos: capital humano (CH), sistema de memória transacional (TMS), orientação empreendedora (OE) e desempenho organizacional (DO). O primeiro bloco continha 26 asseverações para o CH, mensurado pelos valores (4), atitudes (5), conhecimentos (6), capacidades (6) e pela liderança (5). No bloco seguinte recolhiam-se as percepções sobre a OE através das três dimensões seguintes: inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Para a primeira se utilizaram 6 assertivas e para as outras 5. O terceiro bloco destinava-se a registrar os componentes especialização, credibilidade e coordenação do TMS, por meio de 5 itens para cada um deles. Por fim, no último bloco destinado a mensurar a percepção sobre o DO, se dispuseram 7 indicadores.

Todos os dados obtidos foram digitados numa planilha eletrônica Excel®, onde inicialmente se fez o pré-processamento deles segundo as indicações de Hair Jr. *et al.* (2009). Observou-se que existiam 32 dados faltantes nos 202 questionários recebidos, mas como não foi reconhecida a ocorrência de nenhum padrão foram preenchidos com o valor da mediana do item considerado. A seguir, avaliaram-se os *outliers* usando a função gráfica Box-Plot do software Statistica®, com a que foram reconhecidos 66. Ao igual que com os dados omissos se verificou que não seguiam algum padrão e optou-se por mantê-los. Não se registraram

erros de digitação. Como resultado dos procedimentos descritos a base de dados inicial ficou composta por 202 respondentes e 70 variáveis.

Os métodos estatísticos usados para comparar médias foram o teste t e análise de variância. A Anova realizada foi univariada e, portanto muito robusta frente às violações de normalidade e homocedasticidade (HARRIS, 1975). Já os métodos multivariados empregados para avaliar as relações entre os constructos foram análise fatorial exploratória (AFE), análise fatorial confirmatória (AFC) e modelagem de equações estruturais (MEE). Os softwares usados foram o Statistica®, SPSS® e o AMOS®.

Antes de realizar as análises fatoriais foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo considerado e a correlação do item com o total, conforme o procedimento sugerido por Churchill Jr. (1979). Posteriormente usaram-se também a correlação média inter itens, o teste de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO) e o de Bartlett para confirmar a factibilidade de empregar a análise fatorial. Na AFE usou-se a extração por componentes principais, que não requer multinormalidade, sendo os fatores extraídos segundo o critério de Kaiser.

Outras restrições empregadas foram que as cargas fatoriais fossem maiores ou iguais do que 0,70 em módulo e a comunalidade maior ou igual que 0,5. A variância extraída pelo fator no caso de unidimensionalidade devia ser maior ou igual que 50%. Depois desses procedimentos a base ficou com 57 variáveis. Incluem-se nelas as 6 variáveis referidas às informações individuais e empresariais junto com as 23 medindo o capital humano, 9 o sistema de memória transacional, 13 a orientação empreendedora e 6 o desempenho. Com a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição dessas variáveis selecionadas e ao levar em conta que os dados provinham de escalas Likert, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose (HAIR Jr. et al., 2009). Finney e DiStefano (2006) afirmam que dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose, em módulo, podem ser considerados quase normais.

Confirmado que cada fator extraído representava um constructo com três ou mais itens foi desenvolvida a análise fatorial confirmatória (AFC) empregando-se o programa AMOS®. Colocou-se como restrição que os indicadores deviam ter um coeficiente padronizado entre o indicador e o constructo avaliado de, no mínimo, 0,50. A AFC corrige possíveis deficiências do modelo exploratório e conduz a uma maior certeza das hipóteses que devem ser contrastadas por meio de modelos que expliquem os inter-relacionamentos existentes na estrutura de um questionário. Neste estudo utilizou-se a AFC para validar o modelo de mensuração de modo individual para cada dimensão do constructo e, a seguir, para o constructo considerando todas suas dimensões. Finalmente se validaram os modelos gerais de mensuração entre os constructos das associações que se iam examinar.

A análise das relações conjecturadas foi realizada através da modelagem de equações estruturais, também com o software AMOS®. A função principal da MEE e a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis. Esta técnica oferece a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras explicam a variável dependente e também é possível identificar qual das variáveis preditoras é a mais importante (KLINE, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os dados da amostra obtida, que compreendeu 202 questionários válidos e 70 variáveis, previamente a efetuar as análises fatoriais se realizaram os procedimentos descritos na seção anterior. De acordo com Churchill Jr. (1979) se avaliou a confiabilidade por meio do alfa de Cronbach e as correlações do item com o total para confirmar a adequação dos dados.

Os resultados obtidos se apresentam na Tabela 1, onde constam ainda o valor médio da correlação inter itens e o valor do teste de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO), que também serve para confirmar a factibilidade de efetuar uma análise fatorial. Espera-se para o KMO valores acima de 0,7, mas podem-se aceitar valores maiores do que 0,6. Os resultados do teste

de Bartlett não se apresentam na Tabela, uma vez que todos eles foram significativos ($p < 0,001$).

Tabela 1 - Indicadores de factibilidade de efetuar uma análise fatorial com os constructos considerados

Constructo	Dimensão	Número de itens	α de Cronbach	Correlação		K-M-O
				Item-total	Inter-itens	
CH	Valores	4	0,8428	> 0,6	0,576	0,781
	Atitudes	5	0,9196	> 0,7	0,703	0,884
	Conhecimentos	6	0,8622	> 0,4	0,527	0,819
	Capacidades	5 *	0,8181	> 0,45	0,484	0,758
	Liderança	5	0,9049	> 0,65	0,682	0,787
TMS	Especialização	4 *	0,7949	> 0,4	0,506	0,706
	Credibilidade	3 *	0,7818	> 0,5	0,557	0,617
	Coordenação	3 *	0,8523	> 0,65	0,669	0,644
OE	Proatividade	5	0,7952	> 0,4	0,443	0,772
	Inovatividade	6	0,8451	> 0,45	0,487	0,754
	Assunção de Riscos	5	0,8369	> 0,5	0,522	0,671
DO	Desempenho	7	0,9420	> 0,55	0,729	0,876

Legenda: * significa que para o número de itens foi ajustado para obter valores satisfatórios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dando sequência se efetuaram as análises fatoriais exploratórias através das quais se fizeram outros ajustamentos na base de dados resultando no número final de itens por dimensão de cada constructo considerado. Calculada a assimetria e a curtose verificou-se que nenhum dos valores ultrapassa os limites que foram sugeridos por Finney e DiStefano (2006), o que indica que a distribuição pode ser considerada quase normal.

Definidas as variáveis que foram utilizadas na análise de dados fez-se uma comparação de médias para cada constructo. Para tanto, as variáveis dependentes foram as somatórias das pontuações atribuídas aos indicadores selecionados de cada constructo. Na comparação entre respondentes se usou como variável categórica o gênero e para contrastar as empresas empregou-se o tipo de administração que elas têm: familiar ou profissional. No primeiro teste t não se verificaram diferenças ligadas ao gênero do sujeito da pesquisa para nenhum dos constructos. Já no caso do tipo de administração confirmou-se que as empresas com gestão familiar apresentam uma pontuação média maior para a OE ($p < 0,05$). Ao considerar o tamanho do escritório, que se categorizou em pequeno (até 49), médio (de 50 a 99) e grande (com 100 ou mais funcionários), o contraste das médias fez-se empregando a análise de variância. Nas comparações simultâneas houve diferenças para o CH, a OE e para o desempenho. Os contrastes das comparações pareadas, efetuadas com o teste de Tukey para número desigual de observações, mostrou que as empresas grandes têm pontuações médias significativamente maiores do que as pequenas. Por sua vez as empresas médias não se diferenciam, em todos os casos, nem das grandes nem das pequenas.

A partir desses resultados obtidos pode-se argumentar que os escritórios que possuem gestão familiar e que por sua vez são majoritariamente os pequenos, 9 dos 10 caracterizados por esse tipo de administração, buscam através de sua orientação empreendedora melhorar seu desempenho, que de fato é significativamente menor do que o declarado pelas empresas de maior tamanho. Entretanto, para confirmar com mais acuracidade essa conjectura é necessário ampliar a amostra, já que esta incluiu 30 escritórios, e selecioná-la de modo aleatório.

A seguir se realizaram as análises fatoriais confirmatórias que permitiram validar os modelos de mensuração, tanto individualmente para cada dimensão quanto para os constructos de todas as relações a serem ponderadas para avaliar as hipóteses do estudo. Todos os itens selecionados na fase exploratória foram mantidos para os procedimentos ulteriores.

Com a finalidade de avaliar a primeira hipótese proposta organizou-se o modelo estrutural considerando as 5 dimensões do capital humano (CH) com seus 23 itens

influenciando o desempenho organizacional (DO), mensurado por 6 indicadores. O ajustamento das relações através dos coeficientes de covariância foi obtido em 11 interações. Os resultados alcançados se apresentam na Tabela 2, onde se expõem os coeficientes padronizados e sua significância.

Tabela 2 – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância

Relação			Coefficiente	Significância
Conhecimento	<=	CAPITAL HUMANO	0,89541	***
Atitudes	<=	CAPITAL HUMANO	0,88729	***
Capacidades	<=	CAPITAL HUMANO	0,88503	***
Valores	<=	CAPITAL HUMANO	0,90904	***
Liderança	<=	CAPITAL HUMANO	0,92899	***
DESEMPENHO	<=	CAPITAL HUMANO	0,86836	***

Legenda: ***: $p < 0.001$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Confirma-se assim a primeira hipótese (H_1 : *O capital humano se relaciona positivamente com o desempenho organizacional*), que conjecturava o relacionamento positivo entre o CH e o DO. Estes mesmos achados foram obtidos nas pesquisas com diversos tipos de empresas como nas do setor de software (SELEIM et al., 2007) e o farmacêutico (SHARABATI, 2013).

Para avaliar o ajustamento do modelo empregaram-se os seguintes índices: qui quadrado dividido pelos graus de liberdade ($\chi^2/g.l.$); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); *Non-Normed Fit Index* (NNFI); *Comparative Fit Index* (CFI); e, *Root Mean Residual* (SRMR). Os valores de referência sugeridos como adequados são: $\chi^2/g.l. < 5$; RMSEA $< 0,08$; NNFI $> 0,90$; CFI $> 0,90$; RMR $< 0,10$. No processamento dos dados desta relação os valores de ajuste obtidos foram: $\chi^2/g.l. = 5,5251$; RMSEA = 0,086; NNFI = 0,852; CFI = 0,890; e, RMR = 0,126. Assim sendo o ajuste se pode considerar como satisfatório.

A segunda hipótese (H_2 : *O capital humano se relaciona positivamente com o sistema de memória transacional*) que postula que o capital humano (CH) se relaciona positivamente com o sistema de memória transacional (TMS) também se confirmou, conforme se mostra na Tabela 3. Desta maneira demonstra-se que o CH é determinante da conformação de um mecanismo básico das capacidades dinâmicas, qual seja o TMS (ARGOTE; REN, 2012). A solução se obteve depois de 11 iterações e os índices de ajustamento foram apenas satisfatórios: $\chi^2/g.l. = 6,044$; RMSEA = 0,102; NNFI = 0,763; CFI = 0,804; e, RMR = 0,185.

Tabela 3 – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância

Relação			Coefficiente	Significância
Conhecimento	<=	CAPITAL HUMANO	0,93572	***
Atitudes	<=	CAPITAL HUMANO	0,85123	***
Capacidades	<=	CAPITAL HUMANO	0,93821	***
Valores	<=	CAPITAL HUMANO	0,90576	***
Liderança	<=	CAPITAL HUMANO	0,89923	***
TMS	<=	CAPITAL HUMANO	0,87848	***
Especialização	<=	TMS	0,92415	***
Credibilidade	<=	TMS	0,55115	***
Coordenação	<=	TMS	0,49338	***

Legenda: ***: $p < 0.001$.

Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira hipótese (H_3 : *O capital humano se relaciona positivamente com a orientação empreendedora*), indica a relação positiva entre CH e a orientação empreendedora (OE), foi confirmada depois de 11 interações (Tabela 4).

Tabela 4 – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância

Relação			Coefficiente	Signif.
Conhecimento	<=	CAPITAL HUMANO	0,93884	***
Atitudes	<=	CAPITAL HUMANO	0,84616	***
Capacidades	<=	CAPITAL HUMANO	0,94537	***
Valores	<=	CAPITAL HUMANO	0,89788	***
Liderança	<=	CAPITAL HUMANO	0,89393	***
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	<=	CAPITAL HUMANO	0,95889	***
Proatividade	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,89071	***
Assunção de Riscos	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,87240	***
Inovatividade	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,72781	***

Legenda:***: p <0.001.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta associação havia sido relatada por Davidsson e Honig (2003) nos empreendimentos novos e por Acs e Armington (2004) em relação com processos inovadores. Nos escritórios de contabilidade igualmente se verifica a relação positiva entre CH e OE. Como no caso da relação entre CH e TMS os índices de ajustamento estão abaixo do esperado. Os valores obtidos foram: $\chi^2/g.l. = 5,479$; RMSEA = 0,098; NNFI = 0,824; CFI = 0,865; e, RMR = 0,141, mas se podem considerar como satisfatórios.

Ao analisar a relação entre o sistema de memória transacional e o desempenho de acordo com a quarta hipótese (H_4 : *O sistema de memória transacional relaciona-se positivamente com o desempenho*), onde confirma-se que ela é significativamente positiva, como se exibe na Tabela 5.

A solução se obteve em 10 iterações e os índices que mensuram o ajuste do modelo foram um pouco melhor, porém a maioria continua abaixo do recomendado. Eles foram: $\chi^2/g.l. = 5,023$; RMSEA = 0,081; NNFI = 0,874; CFI = 0,916; e, RMR = 0,142.

Tabela 5 – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância

Relação			Coefficiente	Significância
Especialização	<=	TMS	0,60593	***
Credibilidade	<=	TMS	0,95271	***
Coordenação	<=	TMS	0,75481	***
DESEMPENHO	<=	TMS	0,50911	***

Legenda: ***: p <0.001.

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes primeiros resultados para realidade dos escritórios de contabilidade, além da importância acadêmica tem valor prático, pois ratifica a necessidade de manter as equipes de trabalho e evitar a rotatividade.

Ao realizar a avaliação da relação entre OE e DO na quinta hipótese (H_5 : *A orientação empreendedora se relaciona positivamente com o desempenho*), postulada como positiva, pode-se confirmar (Tabela 6). Todos os coeficientes foram significativos, indicando que a orientação empreendedora tem uma relação positiva com o desempenho. Estes mesmos resultados foram encontrados por Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess, (1996) e Wiklund e Shepherd (2005), dentre outros, com diferentes tipos de organizações.

Tabela 6 – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância

Relação			Coefficiente	Significância
Proatividade	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,91632	***
Assunção de Riscos	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,86443	***
Inovatividade	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,70376	***
DESEMPENHO	<=	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,84586	***

Legenda: ***: p <0.001.

Fonte: Dados da pesquisa.

A solução obteve-se em 9 iterações e os índices de ajustamento foram: $\chi^2/g.l. = 5,941$; RMSEA = 0,088; NNFI = 0,824; CFI = 0,874; e, RMR = 0,155.

5 CONCLUSÃO

Em correspondência com o objetivo geral da pesquisa a investigação centrou-se na análise das associações entre o capital humano (CH), o sistema de memória transacional (TMS) e a orientação empreendedora (OE) influenciando o desempenho organizacional (DO) dos escritórios de contabilidade. Com base no referencial teórico foram propostas cinco hipóteses que postulavam tais relações. No entanto, inicialmente fizeram-se algumas análises para saber se o gênero influenciava na percepção dos respondentes sobre os constructos. Os testes de comparações de médias efetuados não mostraram diferenças significativas para nenhum deles. Contudo, conforme o tipo de administração que as empresas têm se constatou diferenças para a OE. Os escritórios que possuem gestão familiar apresentaram média maior que aqueles de gestão profissional. Já pelo tamanho da organização foram as maiores as que declaram ter melhor desempenho e ainda apresentaram média maior na pontuação do capital humano se contrastadas com as empresas pequenas.

Em relação às hipóteses se conjecturou que o CH tinha relação positiva com os três outros constructos. Cada uma das três hipóteses estabelecidas foi comprovada através do estudo empírico empregando a modelagem em equações estruturais (MEE). Em todos os casos os coeficientes de covariação foram estatisticamente significativos.

Duas outras hipóteses de pesquisa suponham que o TMS e que a OE tinham efeito positivo no DO dos escritórios. Do mesmo modo que na relação do CH com o DO se comprovou para a amostra que essas relações se concretizam. Também nestas análises efetuadas com a MEE houve significância para os coeficientes de covariância calculados.

Sugere-se que novas pesquisas ampliem a base de dados, efetuando uma amostragem probabilística que permitiria efetuar inferências para a população. Também se recomenda analisar outros constructos importantes, como a capacidade absorptiva de conhecimentos.

BIBLIOGRAFIA

- ACS, Z. J.; ARMINGTON, C. The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. **Journal of Urban Economics**, v. 56, n. 2, p. 244-278, 2004.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, p. 150-169. 2000.
- ARGOTE, L.; REN, Y. Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1376-1382, 2012.
- AUSTIN, J. R. Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 866-878, 2003.
- BERMAN, S. L.; DOWN, J.; HILL, C. W. L. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 13-31, 2002.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 41-60. 2001.
- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.

CHURCHILL JR., G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-74, 1979.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, Supplement, p. 95-120, 1988.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.1, p. 7-26, 1991.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

CURADO, C.; BONTIS, N. Managing intellectual capital: the MIC matrix. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 3, n. 2-3, p. 316-328. 2007.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.18, n. 3, p. 301-331, 2003.

De CASTRO, G. M.; SÁEZ, P. L. Intellectual capital in high-tech firms: The case of Spain. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 1, p. 25-36, 2008.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J.G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 9, p. 677-695, 1997.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 266-373, 1997.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, v. 46, n. 12, p. 1554-1568, 2000.

FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008.

FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *In*: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.

FLORIN, J. Is venture capital worth it? Effects on firm performance and founder returns. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 113-136, 2005.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.

GINO, F.; ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E.; TODOROVA, G. First get your feet wet: when and why prior experience fosters team creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, p. 93-101, 2010.

GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRIS, R. J. **A primer of multivariate statistics**. New York: Academic Press, 1975.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, p. 471-481, 2005.

HUANG, C. C.; HUANG, T. J. Knowledge Sharing and KM Effectiveness in Technology R&D Teams: Transactive Memory System and Team-based Outcome Expectations Perspectives. **Proceedings of the 2007 IEEE IEEM**, p. 2124-2128, 2007.

HUANG, C. J.; LIU, C. J. Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 2, p. 237-252, 2005.

HUGHES, M.; MORGAN, R. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 651-661, 2007.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP**, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York/London: The Guilford Press, 2011.

LEWIS, K. Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, p. 587-604, 2003.

LOPES COSTA, J. A. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector hoteleiro português (nut ii Lisboa)**. Tese (doutorado europeu), Universidad de Extremadura, Espanha, 2012.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p.47-69, 2009.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v.16, n. 5, p. 429-451, 2001.

LUMPKIN, G.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

McADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact in strategy: the role of business improvement models. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MILLER, D. The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MULLENS, D. S. TMT characteristics that position family firms for success: examining the effects of human capital, non-familiness, entrepreneurial orientation, and transactive memory systems. Tese (Doctor of Philosophy), University of Texas at Arlington, EUA, 2013.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OLIVEIRA, J. M.; BEUREN, I. M.O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 32, p. 81-98, 2003.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In: Anais 23 Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, 1999.

RAHMAN, S. The Role of Intellectual Capital in Determining Differences between Stock Market and Financial Performance. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 89, n. 1, p. 46-77, 2012.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p.761-781, 2009.

REN, Y.; CARLEY, K. M.; ARGOTE, L. The contingent effects of transactive memory: when is it more beneficial to know what others know? **Management Science**, v. 52, p. 671–682, 2006.

ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 15, n. 4, p. 13-32, 1991.

RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 567-588, 2008.

SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 789-801, 2007.

SENA, T. S.; PETRI, S. M. A relevância do cliente para um escritório de contabilidade: uma abordagem à compreensão do capital intelectual. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 28, p. 41-57, 2011.

SHARABATI, A-A. A. The Relationship between Human Capital and Jordanian Pharmaceutical Organizations' Business Performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 260-279, 2013.

SILVA, R. da; BILICH F.; GOMES, L. F. A. M. Avaliação, mensuração e otimização de ativos intangíveis: utilização de método de apoio multicritério no capital intelectual. *In: Anais 36 Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, 2002.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 5–9, 1996.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 503-530, 1994.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M.; ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341–358, 2011.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

WEGNER, D. M. Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. *In: MULLEN, B.; GOETHALS, G. R. (Eds), Theories of Group Behavior*. New York: Springer-Verlag, cap. 9, p. 185–208, 1986.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.1, p.71-91, 2005.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.