

# Capital intelectual em programas públicos: percepções do PROANTAR

Gregório Varvakis<sup>1</sup>  
Marco Antonio Harms Dias<sup>2</sup>  
Marina Keiko Nakayama<sup>3</sup>

## RESUMO

O Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR), criado há décadas, institucionaliza a forma organizacional da interação do Brasil com o continente antártico, visando a objetivos diversos e desenvolvendo conhecimentos com base em uma relação com vários atores de uma política pública específica. Por outro lado, a gestão desse programa é uma interação de interesses interministeriais, dentre outros *stakeholders*, e pode ser vista como um processo dentro de uma lógica de gestão do conhecimento, promovendo ativos de conhecimento ou capitais intelectuais. Partindo do questionamento de qual é a eficiência do PROANTAR na gestão do capital intelectual, utilizou-se uma metodologia qualitativa, tendo em vista desvelar uma realidade subjetiva, com um levantamento de dados por entrevistas. Percebeu-se que há uma promoção de parte dos elementos constitutivos do capital intelectual, nomeadamente o capital social, porém com carência de uma gestão sistêmica e integradora para a realização plena dos objetivos institucionais e promoção do conhecimento desenvolvido.

**Palavras-chave:** PROANTAR. Percepção. Capital Intelectual. Gestão Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

A participação brasileira em solo antártico com trabalhos efetivos completa décadas e segue os princípios preconizados pelos países signatários dos acordos internacionais que regem as relações entre as nações, grupos e com o continente austral. No âmbito interno, diversos organismos nacionais têm interesses e objetivos distintos em suas atuações nesse espaço, organizados pelo Programa Antártico Brasileiro (PROANTAR).

Buscando subsídios técnicos na gestão por processos, caracterizada por sua recente discussão acadêmica, complexa em sua essência, intensiva em conhecimento e atuante de forma colaborativa, sabe-se da necessidade de um conjunto coordenado de ações para a gestão do conhecimento (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009), envolvendo a interação dos grupos e indivíduos agrupados numa organização.

Nesse sentido, uma interação de interesses pode ser vista como um processo dentro de uma lógica para a promoção de conhecimento, visando à gestão do capital intelectual.

Por sua vez, a política pública brasileira a respeito das pesquisas em solo antártico (SECIRM, 2013) pode ser vista como um sistema composto por diversos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), com influências

<sup>1</sup> Dr. em Manufacturing Engineering pela Loughborough University, Professor da UFSC - grego@deps.ufsc.br

<sup>2</sup> Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC - mdias@univali.br

<sup>3</sup> Dra. em Administração pela UFRGS, Professora da UFSC - marina@egc.ufsc.br

e influenciados de diversas maneiras que, eventualmente, podem ter conflitos ou ineficiência nos seus processos intensivos em conhecimento e, por consequência, em sua cadeia de valor.

Uma coerente interpretação da realidade, com base na percepção de pessoas que ativamente participaram ou participam de ações resultantes das políticas públicas brasileiras, desse movimento de pesquisa específico, é a base em que se justifica esta proposição de investigação cuja questão norteadora é: Qual a eficiência do esforço brasileiro na gestão do capital intelectual do PROANTAR, a partir da percepção de pesquisadores que participam ou participaram de investigações em solo antártico?

A pesquisa teve por objetivo geral descobrir aspectos da gestão do capital intelectual no PROANTAR e, como objetivos específicos, identificar elementos constitutivos do capital intelectual do PROANTAR, descrever a função dos pesquisadores, seus objetivos e suas percepções sobre aspectos do capital intelectual nesse programa público.

Este artigo estrutura-se numa introdução, uma revisão teórica, que embasará as interpretações dos dados levantados; um capítulo versando sobre os aspectos metodológicos e outro com uma síntese dos resultados. O texto encerra-se com as considerações finais dos pesquisadores acerca da investigação.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A presente revisão teórica divide-se em duas partes, uma trata sobre gestão do conhecimento e outra a respeito de capital intelectual, com o intuito de inter-relacionar os dois temas.

### 2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, dentre outras formas de ser compreendida, trata-se de um sistema criado para facilitar a captura, repositório, recuperação e utilização do conhecimento dentro de uma organização (JENNEX, 2005) ou numa rede (AHMADJIAN, 2008).

Quatro tendências levaram à gestão do conhecimento um posicionamento relevante como um importante tópico no âmbito das discussões sobre as organizações: (1) as consequências da reengenharia perante a perda de conhecimentos importantes; (2) o avanço tecnológico com o aumento da conectividade; (3) a explosão das informações; e (4) a mudança para uma economia baseada nos serviços, relacionando diretamente as habilidades e capacidades organizacionais com as dos empregados (JENNEX, 2005).

Para compreensão da gestão do conhecimento, será adotado, como base inicial para a discussão sobre o tema, o modelo apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) conhecido como SECI, que é abreviatura da sequência: socialização, externalização, combinação e internalização. Nesse modelo, o conhecimento, numa organização, passa por um espiral contínuo entre aquilo que é sabido por um indivíduo, chega ao grupo e, dos grupos, torna-se organizacional, num processo de transformação do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Somado a esse entendimento, atrelado à prática e à ação (SVEIBY, 1998), percebe-se que tal conhecimento não está apenas na cabeça das pessoas e sim disperso por toda a estrutura na organização e, desse modo, o conhecimento pode ser visto como um recurso competitivo, um ativo do conhecimento e um capital intelectual (SVEIBY, 1998; BUENO et al, 2011).

### 2.2 Capital Intelectual

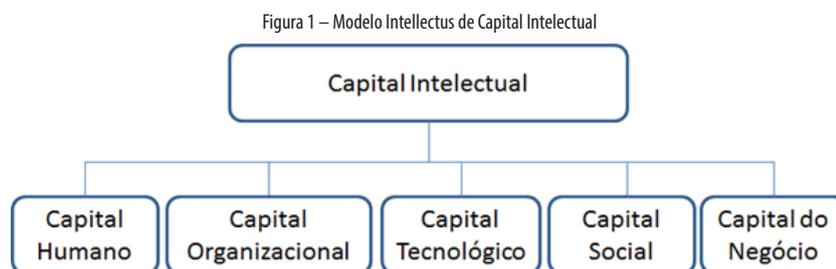
Com base em uma visão fundamentada em recursos acerca de organizações, tem-se a valoração de intangíveis, e autores (BUENO et al, 2011) os definem como Capital Intelectual. Esses fatores produtivos são de grande complexidade de reconhecimento, interpretação e localização nas empresas.

O conhecimento organizacional, visto como esse recurso, apresenta-se como fonte de diferenciação com grande dificuldade de identificação e combinação, pois deriva de relações singulares de elementos físicos, humanos e organizacionais, dotando esse recurso de vantagens competitivas.

Por outro lado, a gestão do capital intelectual é um processo de extração de valor do conhecimento, a partir dos ativos intangíveis estratégicos disponíveis, dependendo da identificação, conjugação e gestão dos ativos de conhecimento, alinhados com a estratégia organizacional (EGBU, 2004).

## 2.2.1 Modelo Intellectus de Capital Intelectual

Dentre as formas de compreender o capital intelectual nas organizações, apresenta-se, neste artigo, o Modelo Intellectus (BUENO et al, 2011), com sua estruturação em cinco capitais, que os autores chamam de lógica interna (Figura 1).



Fonte: Adaptado de Bueno et al (2011, p. 14)

Cada um dos capitais forma, em sua soma, o capital intelectual da organização e, em forma hierárquica, têm vinculados num primeiro nível elementos e esses variáveis e, por fim, na ótica do modelo Intellectus, os indicadores.

Um sexto capital desenvolvido por Bueno et al (2011) é o de Empreendimento e Inovação considerado como um acelerador do capital intelectual; no entanto, no âmbito da pesquisa desenvolvida neste artigo, optou-se pelo uso dos cinco capitais que, na sequência, serão explicados.

## 2.2.2 Capitais do Modelo Intellectus

O capital humano traduz-se por atitudes e o contrato psicológico, orientação ao cliente, criação de valor, conhecimento do negócio, motivação, desenvolvimento pessoal, trabalho em equipe e sentimento de pertencimento.

O capital organizacional pode ser descrito como a cultura e filosofia do negócio, os processos relacionais com os clientes, clima organizacional, criação e desenvolvimento de conhecimento e homogeneidade cultural.

O capital tecnológico compreende o conjunto de esforços com pesquisa e desenvolvimento somado às variáveis de inovação da gestão.

O capital do negócio engloba as relações com os clientes, incluindo o grau de conhecimento dos clientes, as relações com os empregados, a determinação de uma base de clientes relevantes, os esforços de fidelização de clientes e o grau de satisfação do cliente.

O capital social tem como elemento principal a imagem e reputação corporativa e como variáveis a notoriedade da marca. Incluem-se nesse capital os códigos de conduta organizacional.

## 3 METODOLOGIA

Visando desvelar uma realidade subjetiva, nomeadamente uma compreensão de realidade vivida, pretende-se com a utilização de uma pesquisa qualitativa caracterizada como básica ou genérica (MERRIAN, 1998), a partir da premissa de que “a pesquisa qualitativa é infinitamente criativa e interpretativa” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 37), descobrir questões inerentes ao capital intelectual no programa público estudado.

### 3.1 Métodos de coleta e análise de dados

O levantamento dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com três pesquisadores que já participaram de missões de investigação no continente antártico, promovidas por meio de políticas públicas brasileiras. A partir da transcrição das entrevistas, podem-se levantar percepções e significados de fatos e experiências dos sujeitos a propósito da produção de conhecimento em território antártico, sob o viés da gestão do capital intelectual.

Os dados foram triangulados a partir das informações levantadas e suas interpretações, de referenciais teóricos sobre gestão do conhecimento, principalmente sobre a criação e disseminação do conhecimento

sob o viés da formação de capital intelectual, buscando “caminhos distintos de acesso ao fenômeno em estudo” (FLICK, 2004, p. 42). Como lembram Denzin e Lincoln (2006, p. 128) “dada à parcialidade de todos os conhecimentos envolvidos, as diferenças devem ser objetos de pesquisa e nunca omitidas”.

### 3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os três sujeitos da pesquisa, conforme Quadro 1, foram localizados na região, por meio da técnica de “bola de neve” (TAYLOR; BOGDAN, 1997) a partir da indicação do pesquisador “sujeito 1”, com a validação da referência e levantamento de dados descritivos, com pesquisa de seus currículos cadastrados na plataforma Lattes (CNPq, 2013). Pode-se afirmar, também, que houve seleção por conveniência do pesquisador, pelo critério de proximidade geográfica para a realização das entrevistas, bem como pelos seus vínculos, ou patrocínio, com *stakeholders* diferentes.

Quadro 1 – Descrição dos sujeitos da pesquisa

Sujeito da Pesquisa	Envolvimento com Antártica	Objetivo do envolvimento	Formação do Sujeito	Stakeholder envolvido
Entrevistado 1	Desde 2009	Consultoria	Engenheiro Agrônomo	Ministério do Meio Ambiente
Entrevistado 2	Desde 1998	Visita técnica e pesquisa aplicada	Geógrafo	Marinha do Brasil
Entrevistado 3	Desde 2009	Pesquisa aplicada	Geógrafo e oceanógrafo	Ministério da Ciência e Tecnologia

Fonte: Elaborado pelos autores com base no currículo Lattes do entrevistado (2013)

### 3.3 Roteiro da entrevista

O roteiro da entrevista possui uma sequência tendo em vista uma entrada no campo com interrogações amplas em mente, antes de se buscar indagações específicas. Inicialmente, serão formuladas perguntas que permitam aos sujeitos da pesquisa que falem sobre o que têm em mente a respeito do assunto (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

Visando a uma concreta interpretação de uma realidade, adotar-se-á como técnica a entrevista semipadronizada (FLICK, 2004), pois parte-se do pressuposto que os três entrevistados detêm uma complexa consciência sobre a produção de conhecimento brasileiro acerca do território antártico.

Desse modo, a entrevista foi dividida em duas etapas e, em ambas, com três tipos de perguntas, as “abertas”, as “perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses” e, um terceiro tipo, denominadas “questões confrontativas” (FLICK, 2004, p. 96).

No segundo encontro, serão apresentados aos entrevistados seus conceitos, conforme a técnica da disposição da estrutura, ou Structure Formation Technique (WEIDEMANN, 2009). Nesse momento, os enunciados essenciais serão apresentados ao entrevistado na forma de conceitos, tendo em vista dois objetivos: uma autoavaliação, permitindo uma reformulação da primeira análise, e uma estruturação dos conceitos. Dessa maneira, ao final se chegará a uma representação gráfica de uma teoria subjetiva (FLICK, 2004).

## 4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os entrevistados apresentaram suas percepções e as suas interpretações da realidade vivida são expostas individualmente.

### 4.1 A percepção do sujeito 1

O sujeito 1, durante o levantamento dos dados, transpareceu sua paixão pelo tema Antártica, com comentários saudosos de sua infância e interesse juvenil pelo assunto. Sua principal relação é com a Marinha do Brasil, além de relacionamentos profissionais com grupos de pesquisa de vários países. Com um discurso ufanista, teve como tônica a preocupação com os objetivos diplomáticos do Brasil sobre a Antártica.

Na Figura 2, tem-se uma representação gráfica da entrevista semipadronizada (FLICK, 2004).

Figura 2 – Representação da Entrevista Semipadronizada – Sujeito 1



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Flick (2004)

Enquanto o capital humano foi pouco comentado, houve especial ênfase do sujeito 1 sobre o Capital Social, principalmente no que ele nomeava de “marca Brasil”, a possibilidade de futura exploração comercial da experiência brasileira acerca da Antártica, que ele define como única na história mundial.

O capital organizacional, na visão do sujeito 1, precisa evoluir em sua “curva de aprendizagem” e o capital tecnológico, coerentemente gerenciado. Por outro lado, ele acredita que o capital do negócio é ser um “grande laboratório de diplomacia”.

Em síntese, afirma que existe gestão do capital intelectual; todavia, em evolução. Apresenta como maior desafio de gestão a interação dos esforços coletivos com interesses diversos.

#### 4.2 A percepção do sujeito 2

O sujeito 2 é um entusiasta do tema antártica, a tal ponto que afirma em sua entrevista ser um “sortudo” por ter oportunidade de trabalhar e pesquisar nesse continente, que define como “último santuário ecológico do mundo”. Assim como o entrevistado 1, transparece sua paixão pelo tema, com falas semelhantes de lembranças de infância.

Trabalha com consultoria ambiental na Estação Antártica Comandante Ferraz e, em virtude dessa atividade, tem relações com três grupos: o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia (INCT), o Ministério do Meio Ambiente, que é seu contratante, e a Marinha do Brasil.

Na Figura 3, tem-se uma representação gráfica da entrevista semipadronizada (FLICK, 2004) com o sujeito 2.

Figura 3 – Representação da Entrevista Semipadronizada – Sujeito 2



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Flick (2004)

O sujeito 2, com duas visitas e às vésperas de uma terceira, num período de três anos, demonstrou em seu discurso elementos constitutivos dos cinco capitais intelectuais, com menos ênfase em capital tecnológico, relacionando-o com o capital organizacional, pois acredita haver falhas de direcionamento, afirmando que, em 2011, foi implantado o primeiro planejamento estratégico da Estação.

Por outro lado, o capital social tem uma tônica destacada principalmente pelos esforços de padronizações e criação de código de conduta, apesar das limitações do Capital Humano, formado por pessoas não acostumadas às dificuldades climáticas e detentoras de “cordialidade acadêmica”. O sujeito 2 afirma que há necessidade de gestão de conhecimento, pois a produção de conhecimento está focada no indivíduo e em suas pesquisas e não na coletividade, ou no compartilhamento do conhecimento produzido.

Assim como o sujeito 1, acredita que o capital do negócio está ligado à diplomacia, apresenta o cliente como a “questão geopolítica”, e as pesquisas são justificativas para a permanência do Brasil nesse exercício de relações internacionais.

Em síntese, o sujeito 2 acredita que a gestão do capital intelectual da política pública brasileira sobre o continente antártico é rudimentar.

#### 4.3 A percepção do sujeito 3

O sujeito 3 apresenta uma visão muito racional, ao contrário dos outros dois sujeitos que se afirmam apaixonados, no entanto, com forte interesse a propósito do tema e com uma preocupação sistêmica com o PROANTAR, corroborando com percepções dos outros dois entrevistados.

Trabalha como pesquisador, já orientou trabalhos acadêmicos sobre o tema antártica e possui vínculos e relações no âmbito com o Ministério da Ciência e Tecnologia, com experiência de coordenação de grupos pesquisadores, de forma institucionalizada pelo PROANTAR.

Ao se observar a Figura 4, tem-se uma síntese da entrevista semipadronizada (FLICK, 2004) do sujeito 3.

Figura 4 – Representação da Entrevista Semipadronizada – Sujeito 3



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Flick (2004)

O sujeito 3, que nunca esteve em solo antártico, porém, com forte conhecimento sobre o assunto, transpareceu, em seu discurso, aspectos que permitem ligações com os cinco elementos do capital intelectual, contudo, com uma forte tônica sobre o domínio do individualismo acerca dos esforços institucionais.

Algumas falas foram impactantes em suas afirmações, tais como a comparação das relações e usos do PROANTAR por parte de pessoas, como “parasitárias”. O sujeito três transparece a necessidade de um olhar sistêmico sobre o esforço da política pública brasileira sobre solo antártico.

O sujeito três vê, e reconhece, todo o esforço de décadas do Brasil sobre o assunto como positivo, esclarece que o Capital Social está fortalecido e acredita que o grande objetivo é geopolítico. Ao ser questionado pontualmente a respeito do assunto, comentou que, numa possível exploração das riquezas desse patrimônio mundial, o Brasil terá vantagens.

No questionamento confrontativo, o entrevistado afirma não haver uma gestão sobre o capital intelectual do PROANTAR e que há necessidade de definições de valores e papéis institucionais a todos os participantes desses processos, assim como, é imperativo saber quais os resultados de todo o esforço ali concentrado, não de forma individual e sim institucional.

#### 4.4 Uma síntese dos dados

Com o uso de uma metodologia qualitativa, consegue-se perceber padrões nos discursos dos sujeitos a partir de suas visões do mesmo objeto. No Quadro 2, apresenta-se uma síntese dos dados levantados, sobre os cinco capitais que estruturam o Capital Intelectual (BUENO, 2011).

Quadro 2 – Síntese das percepções dos entrevistados

Sujeito	Capital Organizacional	Capital Tecnológico	Capital Social	Capital Humano	Capital do Negócio
1	Em aprendizado e evolução.	Dedicado às pesquisas.	Experiência única fortalece reputação.	Não apresentou elementos.	Relações diplomáticas. Acesso futuro a explorações.
2	Gestão incipiente.	Não apresentou elementos.	Necessidade de melhor exploração.	Há elementos de padronização de conduta. Dificuldade com individualidades.	O objetivo são as questões geopolíticas.
3	Falta uma filosofia de gestão.	Apenas para as pesquisas, necessidade de melhorias de processos.	Ponto forte, reputação construída e que justifica os investimentos.	Individualismo, relações parasitárias, necessidade de políticas de integração e conscientização sistêmica.	O objetivo são as questões geopolíticas. Necessidade de ações racionais sobre a gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Se, por um lado, não se conseguiu levantar todos os cinco capitais constitutivos do capital intelectual (BUENO, 2011) por parte dos três sujeitos, pois em suas falas não se obteve um “enquadramento” com o suporte teórico que embasa as análises, foi possível localizar aspectos interessantes, como os apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – A visão dos sujeitos participantes da pesquisa

Sujeito	Aspectos que prevaleceram na Pergunta Aberta	Aspectos que prevaleceram na Pergunta Confrontativa	Percepção do entrevistador
1	Relações diplomáticas e futura exploração de recursos minerais (cobre).	Dificuldade na interação de tantos interesses diversos.	Apaixonado pelo tema, discurso baseado em um olhar tático.
2	Geopolítica e oportunidade única num santuário ecológico.	Gestão do capital intelectual incipiente.	Apaixonado pelo tema; a tônica do discurso com uma visão operacional.
3	Geopolítica visando ascender privilégios numa possível exploração do espaço.	Sem gestão do capital intelectual com necessidades pontuais sobre valores e papéis institucionais.	Discurso racional, fundamentado em um olhar sistêmico. Discurso com base em uma visão estratégica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

O uso da técnica de pesquisa semipadronizada permitiu localizar, além dos aspectos embasados na teoria, descrições dos entrevistados e apontamentos que demonstram seus posicionamentos para as interpretações de suas realidades a partir de suas vivências únicas. Apesar de ser o mesmo objeto questionado, com a leitura do Quadro 2, percebe-se os diferentes olhares e, apesar dos três, por suas formações e envolvimento terem noção da importância estratégica do PROANTAR, para o Brasil, cada um adotou uma postura específica, com elementos variando do operacional ao estratégico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os três entrevistados, corroborando com o levantamento inicial nos seus currículos, possuem fortes relações com o PROANTAR, cada um de uma forma e, desse modo, com percepções sobre o mesmo objeto com base em posições distintas.

Não se localizaram pontos discordantes entre os sujeitos entrevistados, apenas ênfases de acordo com suas posturas e relações institucionais. No entanto, há pontos concordantes, principalmente, em termos gerais na localização dos objetivos, que aproximam com a questão “cliente” do capital intelectual (BUENO, 2011). Em termos específicos, os três veem problemas com o capital humano, principalmente uma tendência individualista dos participantes do PROANTAR, transparecendo uma necessidade de gestão do

capital intelectual.

Desse modo, constata-se que os esforços brasileiros sobre o solo antártico têm obtido êxito em alguns aspectos de formação de capital intelectual, pois seus objetivos de consolidação de uma política de relações internacionais têm surtido efeito por meio dos elementos constitutivos do capital social; todavia, os outros capitais formadores do capital intelectual, segundo Bueno (2011), necessitam de maior atenção.

## INTELLECTUAL CAPITAL IN GOVERNMENT PROGRAMS: PERCEPTIONS OF PROANTAR

### ABSTRACT

The Brazilian Antarctic Program - PROANTAR, created decades ago, institutionalizes the organizational system of the interaction between Brazil and the Antarctic continent, aiming at different goals and developing knowledge on the basis of a relationship with a number of actors of a specific public policy. On the other hand the management of this program is an interaction of ministerial interests, among other stakeholders, and can be seen as a process within a logic of knowledge management, promoting knowledge assets or intellectual capital. Assuming that the question of what is the efficiency of PROANTAR in intellectual capital management, we used a qualitative methodology, aiming to uncover subjective reality, with a data collection by interviews. It was noticed that there is a promotion of the constituent elements of intellectual capital, including the capital, but with lack of a systemic management and integrator in order to achieve institutional goals fully and promotion of knowledge developed.

**Keywords:** PROANTAR. Perception. Intellectual Capital. Public Management.

### REFERÊNCIAS

AHMADJIAN, C.L. Criação do Conhecimento Interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 201-216.

BUENO, E. et al. **Propuesta de Nuevo Modelo Intellectus de Medición, Gestión e Información del Capital Intelectual**. Madrid: IADE, 2011.

CNPq (site). **Plataforma Lattes**. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EGBU, C.O. Managing knowledge and Intellectual Capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. **Engineering, Construction and Architectural Management**, Leicestershire (UK), v. 11, n. 5, p. 301-315, 2004.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

JENNEX, M. **Case Studies in Knowledge Management**. London: Idea Group Inc., 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SECIRM (Site). **Secretaria da Comissão Interministerial para Assuntos do Mar**. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/secirm/proantar.htm>>. Acesso: 30 ago. 2013.

SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 15, n. 6, p. 920-936, 2009.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3rd ed. New York: John Wiley, 1997.

WEIDEMANN, D. A Cultural Psychological Approach to Analyze Intercultural Learning: potential and limits of the structure formation technique. **Qualitative Social Research**, Berlin, v. 10, n. 1, art. 43, Jan. 2009.