



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão
Especialização Contabilidade e Auditoria

Dissertação

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio -
Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Autor
Idília Maria dos Santos Martins Tapadas Vicente

Orientador:
Prof. Doutor Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas

Mestrado em Gestão
Especialização Contabilidade e Auditoria

Dissertação

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio -

Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Autor

Idília Maria dos Santos Martins Tapadas Vicente

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas

Outubro de 2011

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

“O conhecimento proporcionado pelos funcionários e incrementado pelas empresas constitui o maior património das organizações.”

Deise Chrisitne Salomão Sace Bautzer, 2006

Agradecimentos

Esta página da minha dissertação é dedicada àqueles que me apoiaram e colaboraram na realização da dissertação, aos quais não poderia deixar de expressar o meu muito obrigado.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador Prof. Doutor Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas, pela dedicação e disponibilidade, que mesmo nas horas mais complicadas sempre mostrou, bem como pelas críticas e sugestões dadas.

Também gostava de agradecer à Doutora Maria Rosário Cabrita que se disponibilizou a enviar-me informação relacionada com o tema da dissertação.

Gostava de expressar igualmente o meu agradecimento a todos os meus colegas de mestrado, amigos e prima Cláudia pelos contributos que me deram ao longo da dissertação.

Por fim, não podia de deixar de agradecer aos meus familiares, principalmente aos meus pais e em especial ao meu marido pela compreensão, paciência e apoio que sempre deram ao longo deste percurso, mas que se não fossem eles não chegaria ao fim da realização deste trabalho.

A todos dedico este trabalho.

Resumo

A economia tem sofrido alterações no que concerne ao valor dos mercados/empresas, o qual começou por ser medido através de factores como a força do homem no trabalho da terra e o capital. Contudo, hoje em dia, o valor das empresas está associado a novos factores, como o conhecimento.

Face às mudanças dos mercados, as empresas estão a adaptar novos modelos de gestão que consistem numa filosofia de melhoramentos contínuos através da aquisição de novos conhecimentos e envolvimento dos seus funcionários, tornando as empresas mais competitivas.

O presente estudo pretende compreender como as organizações utilizam o capital intelectual, especificamente o capital humano, como ferramenta de desempenho organizacional. Do estudo conclui-se que as empresas estão cada vez mais empenhadas em transformar o conhecimento em factor competitivo, isto é, estão a adaptar-se às mudanças impostas pelos mercados.

Palavras-Chave: Vantagem Competitiva, Capital Intelectual, Capital Humano.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

The impact of Human Capital in the value creation process – An analysis in the financial sector

Abstract

Economy has been suffering changes concerning markets and companies value. This value started by being measured through factors like labor and capital. However, nowadays companies' value is linked to new factors, such as knowledge.

Due to changes in the markets, companies are adopting new management models, seeking for a continuous improvement philosophy through the acquisition of know-how and their employee engagement, thus becoming more competitive.

This work intends to understand how organizations use the intellectual capital, specifically the human capital, as a tool of organizational performance. We may conclude that companies are more and more engaged in transforming the knowledge in a competitive advantage, that is, they are adapting themselves to the changes imposed by markets.

Key words: competitive advantage, intellectual capital, human capital.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Índice Geral

Índice Figuras	viii
Índice Quadros	ix
Índice Gráficos	xi
Introdução	1
Capítulo 1	
Revisão da Literatura	6
1.1. O Conhecimento como criação de valor	6
1.2. Visão Histórica da Economia	9
1.3. Capital Intelectual	17
1.4. Dimensões do capital Intelectual	24
1.4.1. Capital Estrutural	26
1.4.2. Capital Relacional	28
1.4.3. Capital Humano	30
1.5. Estudos empíricos	36
1.6. Síntese Final	38
Capítulo 2	
Caracterização do Sector em Estudo	39
2.1. Caracterização do sector terciário	39
2.2. As Seguradoras	40
2.3. As Instituições de Crédito	42
2.4. Síntese Final	45
Capítulo 3	
Metodologia	45
3.1. Os objectivos de Investigação	46
3.2. População e Selecção da Amostra	47
3.3. Estrutura do Questionário	51
3.4. Síntese Final	52

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Capítulo 4

Análise de Dados

4.1.	Análise descritiva	53
4.2.	Análise pela Aplicação de Testes Não Paramétricos	64
4.2.1.	Análise da Relação Q1.3_Q1.5	65
4.2.2.	Análise da Relação Q1.3_Q2.1	70
4.2.3.	Análise da Relação Q1.3_Q2.4	73
4.2.4.	Análise da Relação Q1.3_Q2.10	76
4.2.5.	Análise da Relação Q1.5_Q2.10	79
4.2.6.	Análise da Relação Q1.10_Q5.6	82
4.2.7.	Análise da Relação Q2.1_Q2.10	86
4.2.8.	Análise da Relação Q3.4_Q3.10	89
4.2.9.	Análise da Relação Q4.1_Q4.2	93
4.2.10.	Análise da Relação Q4.2_Q4.3	95
4.3.	Síntese Final	99

Capítulo 5

Conclusões	102
Referências Bibliográficas	106

Índice de Figuras

Figura 1 – Desenho de Investigação	4
Figura 2 – Conjuntura Económica	7
Figura 3 – O Conhecimento e os Sistemas de Informação	8
Figura 4 – Fases de Evolução da Economia Mundial	13
Figura 5 – Os Três Elementos de Processo de Criação de Conhecimento	15
Figura 6 – O Valor de Mercado das Empresas	20
Figura 7 – Três Componentes do Activo Intangível	20
Figura 8 – Esquema da Skandia para o Valor de Mercado – Modelo Capital Intelectual de Edvinsson e Malone	23
Figura 9 – Modelos do Capital Intelectual de Thomas Stewart e Saint- Onge	23
Figura 10 – Modelo do Capital Intelectual de Roos e Fernstram	24
Figura 11 – Modelo Capital Humano de Edvinsson e Malone	31
Figura 12 – Modelo de Capital Humano de Davenport	32
Figura 13 – Modelo Capital Humano de Roos, Pike e Fernstram	34

Índice de Quadros

Capítulo 3	
Metodologia	45
Quadro 1 – Distribuição dos Inquiridos - Idades	50
Quadro 2 – Distribuição dos Inquiridos – Habilitações Literárias	50
Quadro 3 – Distribuição dos Inquiridos – Cargo que desempenham	51
Quadro 4.1 – Descrição dos Dados Obtidos no Questionário – Q.1.	53
Quadro 4.2 – Descrição dos Dados Obtidos no Questionário – Q.2.	56
Quadro 4.3 – Descrição dos Dados Obtidos no Questionário – Q.3.	58
Quadro 4.4 – Descrição dos Dados Obtidos no Questionário – Q.4.	60
Quadro 4.5 – Descrição dos Dados Obtidos no Questionário – Q.5.	62
Quadro 5 – Chi-Square Tests da Relação Q1.5_Q1.3	68
Quadro 6 – Chi-Square Tests Q1.5_Q1.3	69
Quadro 7 – Chi-Square Tests da Relação Q1.3_Q2.1	72
Quadro 8 – Chi-Square Tests Q1.3_Q2.1	72
Quadro 9 – Chi-Square Tests da Relação Q1.3_Q2.4	74
Quadro 10 – Chi-Square Tests Q1.3_Q2.4	75
Quadro 11 – Chi-Square Tests da Relação Q1.3_Q2.10	78
Quadro 12 – Chi-Square Tests Q1.3_Q2.10	78
Quadro 13 – Chi-Square Tests da Relação Q1.5_Q2.1	81
Quadro 14 – Chi-Square Tests Q1.5_Q2.1	81
Quadro 15 – Chi-Square Tests da Relação Q1.10_Q5.6	84
Quadro 16 – Chi-Square Tests Q1.10_Q5.6	85
Quadro 17 – Chi-Square Tests da Relação Q2.1_Q2.10	87
Quadro 18 – Chi-Square Tests Q2.1_Q2.10	88
Quadro 19 – Chi-Square Tests da Relação Q3.4_Q3.10	91
Quadro 20 – Chi-Square Tests Q3.4_Q3.10	92
Quadro 21 – Chi-Square Tests da Relação Q4.1_Q4.2	94
Quadro 22 – Chi-Square Tests Q4.1_Q4.2	95

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 23 – Chi-Square Tests da Relação Q4.2_Q4.3	97
Quadro 24 – Chi-Square Tests Q4.2_Q4.3	98
Quadro 25 – Resumo dos Resultados obtidos no estudo	99

Índice de Gráficos

Capítulo 3	
Metodologia	45
Gráfico 1 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.5_Q1.3	66
Gráfico 2 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.1	70
Gráfico 3 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.4	74
Gráfico 4 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.10	77
Gráfico 5 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.5_Q2.1	80
Gráfico 6 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.10_Q5.6	83
Gráfico 7 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q2.1_Q2.10	86
Gráfico 8 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q3.4_Q3.10	90
Gráfico 9 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q4.1_Q4.2	93
Gráfico 10 – Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q4.2_Q4.3	96

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no
negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Introdução

No contexto económico actual o valor de mercado é determinado por novos factores, como a informação e o conhecimento, contrariamente à força da terra, ao capital e ao trabalho. Actualmente este último factor não está associado à produção mas ao conhecimento de cada trabalhador dentro da empresa; o capital, por sua vez, também não se encontra associado à inovação da produção, mas sim à inovação do conhecimento associado à informação gerada dentro das empresas. Hoje em dia, o ponto fundamental na sobrevivência das empresas encontra-se na informação gerada no seio das empresas como consequência dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores a nível interno. A valorização do conhecimento e o fluxo da informação são as características que marcam a sociedade Pós-Industrial (Martins, 2007). Com a globalização os mercados tornaram-se mais competitivos e mais exigentes, sendo necessário às empresas obter melhores produtos e serviços de forma a satisfazer os seus clientes e a ter uma certa vantagem competitiva face à sua concorrência (Silva, 2004). As mudanças na economia mundial são apontadas como a transição de uma sociedade Industrial para uma sociedade do Conhecimento e as novas tecnologias da informação tornaram-se a chave da diferenciação das empresas, sendo actualmente importantes factores críticos de sucesso.

Com o decorrer do tempo as empresas constataram que a sua sobrevivência/dinamismo no mercado se centrava quer na inovação de produtos e de serviços, quer na inovação do sistema de produção. Com os grandes avanços tecnológicos dos últimos anos e em consequência da unificação dos mercados as empresas têm acesso às mesmas ideias e à mesma informação, logo a obtenção de vantagens competitivas obriga a um esforço intenso e constante no sentido da diferenciação que pode advir dos processos de inovação. Assim, a sobrevivência das empresas nos mercados já não se sustenta nas máquinas e nas infra-estruturas, mas no capital intelectual gerado no seu interior (Martins, 2007)”.

O capital intelectual é um fenómeno organizacional complexo que integra e articula perspectivas, conceitos e teorias de várias disciplinas, tais como a gestão global, a estratégia, o marketing, os sistemas de informação e os recursos humanos,

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

estimulando assim várias correntes de investigação (Cabrita, 2006:9). Podemos dizer que a dinâmica do capital intelectual, por si só, não é suficiente para a criação de valor; O capital intelectual é um elemento estático; é apenas o repositório dos recursos de base dos conhecimentos. Desta forma o conhecimento organizacional é a ferramenta base para o desenvolvimento de novas oportunidades para a empresa. Assim sendo, o conceito de capital intelectual, está associado à noção de conhecimento que cria valor, ou seja, para que uma empresa consiga ser superior às suas concorrentes necessita de uma boa articulação de vários factores: recursos, capacidades e competências (Cabrita, 2006:11). O capital intelectual, conduz à aplicação, por parte das empresas de novas estratégias, de uma nova filosofia de gestão e de novas formas de avaliação do valor da organização - o conhecimento tornou-se o novo recurso estratégico.

O capital intelectual tem a capacidade de gerar benefícios económicos que trazem recursos económicos para as empresas. Estas, por sua vez devem assegurar não só a inteligência no interior da empresa, mas também preocupar-se com a gestão desse novo capital (capital humano), relação com os seus clientes (capital relacional) e infraestrutura (capital estrutural). A existência de um investimento coordenado entre as três componentes é essencial para impulsionar os processos de criação de valor.

A revisão da literatura mostra que o capital intelectual é, actualmente, um tema muito estudado pelos investigadores, com o conseqüente aumento em termos do número de estudos empíricos. Considerando que este conceito é um tema da actualidade da economia, o objectivo deste trabalho recai no aspecto de aferir a forma como as organizações fazem uso do seu capital intelectual e mais especificamente o capital humano, como meio de melhorar o desempenho organizacional. Na realidade, pretende-se perceber até que ponto as empresas ao investirem nos recursos humanos conseguem evidenciar-se no mercado que está cada vez mais globalizado. Se assim for, as empresas reúnem as condições para que o retorno proporcionado pelo capital intelectual (capital humano) supere o investimento feito pelas empresas e ao mesmo tempo atingirem mais quota de mercado.

De modo a dar uma resposta à questão genérica orientadora do presente trabalho de investigação pretende-se especificamente, perceber:

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

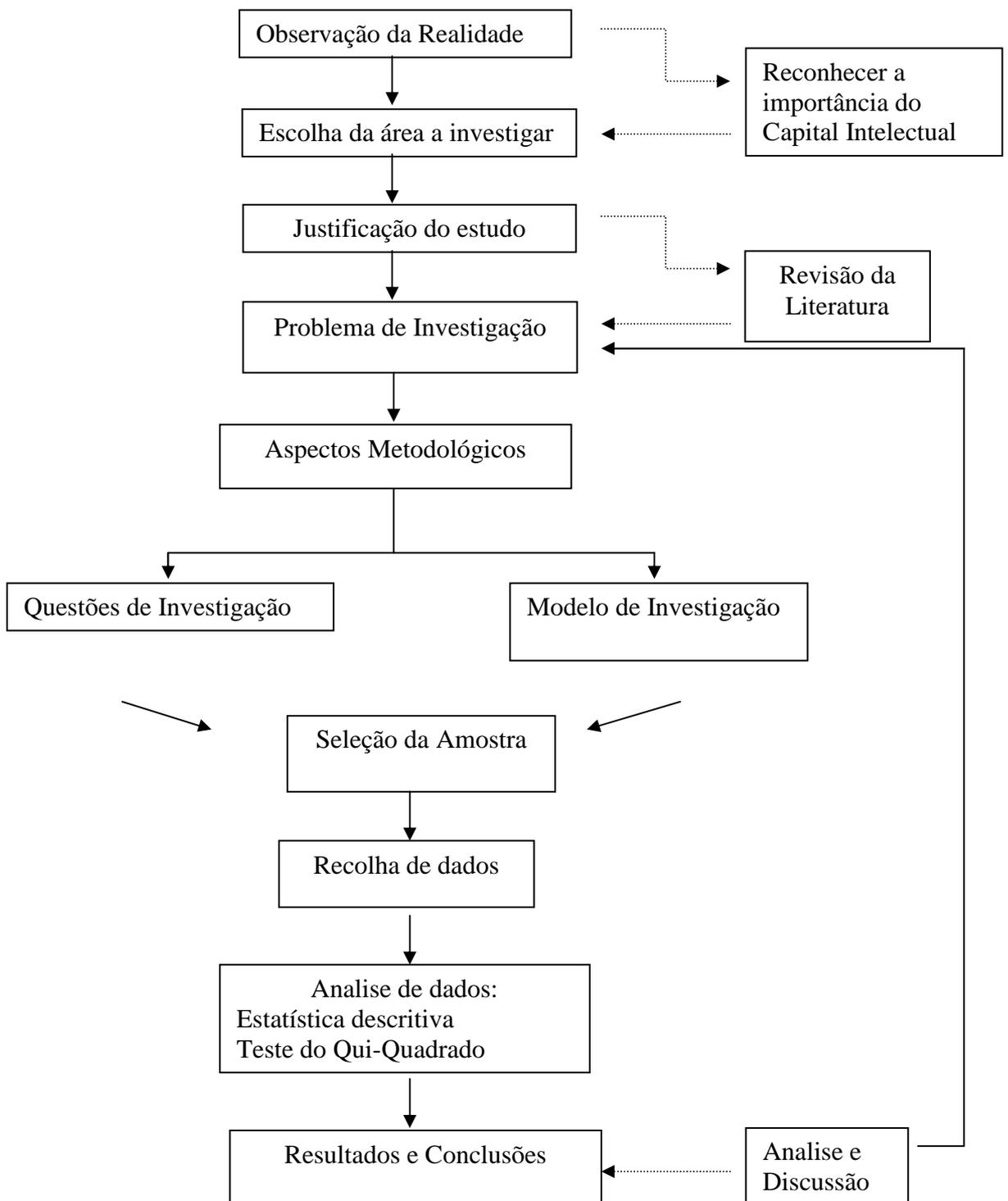
- Se a formação dos funcionários é ou não uma mais-valia para o melhoramento do conhecimento no seio das empresas;
- Se a aquisição de conhecimento ao longo da carreira é valorizada pelos empregadores e se estimula a melhoria dos serviços perante os clientes;
- Se as empresas optam por formar os seus empregados em vez de optarem pela procura externa a fim de aplicar no seio da empresa as novas aprendizagens;
- Se as empresas acreditam que o conhecimento interno (dos funcionários) é suficiente bom para que possam lhes dar a conhecer informação da concorrência de forma a melhorarem e superarem a concorrência;
- Se as empresas vêm a formação como factor de angariação de conhecimento ao ponto de este contribuir na melhoria dos serviços prestados;
- Se as empresas efectuam ou não uma avaliação ao desempenho dos funcionários e ao mesmo tempo se este desempenho deve ser relatado nos resultados da empresa;
- Se as empresas, na actualidade, estão ou não preparadas a transmitirem aos seus empregados o que conhecem da concorrência de forma a proporcionar melhorias nos serviços prestados;
- Se o cliente será o impulsionador para a melhoria dos serviços prestados de forma a se atingir vantagem competitiva, sendo que para tal tenham que estar atentos às novas necessidades dos clientes;
- Se as empresas estão atentas aos movimentos da concorrência de forma a estarem preparadas a dar respostas eficazes às novidades por elas lançadas;
- Se a concorrência é o meio de inspiração da empresa para a melhoria dos serviços prestados aos *stakeholders*.

Qualquer tipo de investigação deve percorrer várias fases de forma a obter determinadas conclusões, devendo a ser construído um plano de investigação. Inicialmente é crucial a observação da realidade de forma a clarificar e circunscrever o tema a investigar. Numa segunda fase, justifica-se esta escolha através de uma revisão da literatura e formula-se o problema a investigar. Em seguida escolhe-se a metodologia a adoptar na recolha e análise de dados. Num quarto passo processa-se à análise dos dados e extraem-se os resultados para, por fim, se obter os resultados e se realizar uma análise crítica dos mesmos. A Figura 1 faz a representação esquemática do processo de investigação (desenho de investigação) destacando-se três momentos chaves: planeamento das actividades a desenvolver, quer a nível do processo de selecção da população a estudar, quer na definição da amostra; o

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

planeamento dos procedimentos e as técnicas a utilizar para a recolha da informação; e a sua análise.

Figura 1. Desenho de Investigação



O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Em termos de estrutura, o trabalho inicia-se com uma descrição do histórico da evolução do tema na nossa economia, conjuntamente com a evolução da mesma.

Segue-se um segundo capítulo que aborda e caracteriza o sector escolhido para o estudo empírico, ou seja, o sector terciário, mais especificamente as instituições financeiras, banca e seguradoras. Esta opção deveu-se ao facto de este um dos sectores constituído por empresas que, pela sua própria natureza, mostram grande preocupação com os aspectos relacionados com o conhecimento e toda a problemática que envolve a criação, desenvolvimento, manutenção e valorização do conhecimento nas organizações.

O terceiro capítulo contempla o estudo empírico. Inicia-se com a apresentação da metodologia a aplicar na recolha dos dados e no tratamento dos mesmos. Num segundo momento, são apresentados os resultados do estudo.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

O primeiro capítulo tem como objectivo, numa primeira fase, descrever um pouco a evolução da economia ao longo dos tempos e ao mesmo tempo demonstrar que conjuntamente com estas alterações também a maneira de trabalhar e de pensar comportaram grandes transformações. Verificou-se uma transformação na importância dada aos factores que conduzem à criação de valor por parte das empresas. As alterações apresentadas inserem-se na mudança da era da industrialização para a era do conhecimento, deixando-se de dar menor valor à força da terra e ao capital como factores de criação de valor, passando-se a valorizar mais o factor do conhecimento, tal como o *Know-how*, o reconhecimento humano, as relações estratégicas com o interior e o exterior das empresas, entre outros. Não podemos deixar de salientar que todas estas alterações estão acompanhadas da grande mudança dos mercados, ou seja, da globalização dos mercados.

Começou-se a dar uma maior importância ao factor do conhecimento e com isso surgem novas formas de ver o trabalho humano no seio das empresas. Começa-se então a dar uma grande importância ao conhecimento como factor de renovação da gestão das empresas e ao mesmo tempo a verificar-se que com o mesmo as empresas conseguem diferenciar-se perante as suas concorrentes. A implementação da vantagem competitiva por parte das empresas através destes novos factores passou a ser reconhecida através de um novo conceito, o de capital intelectual.

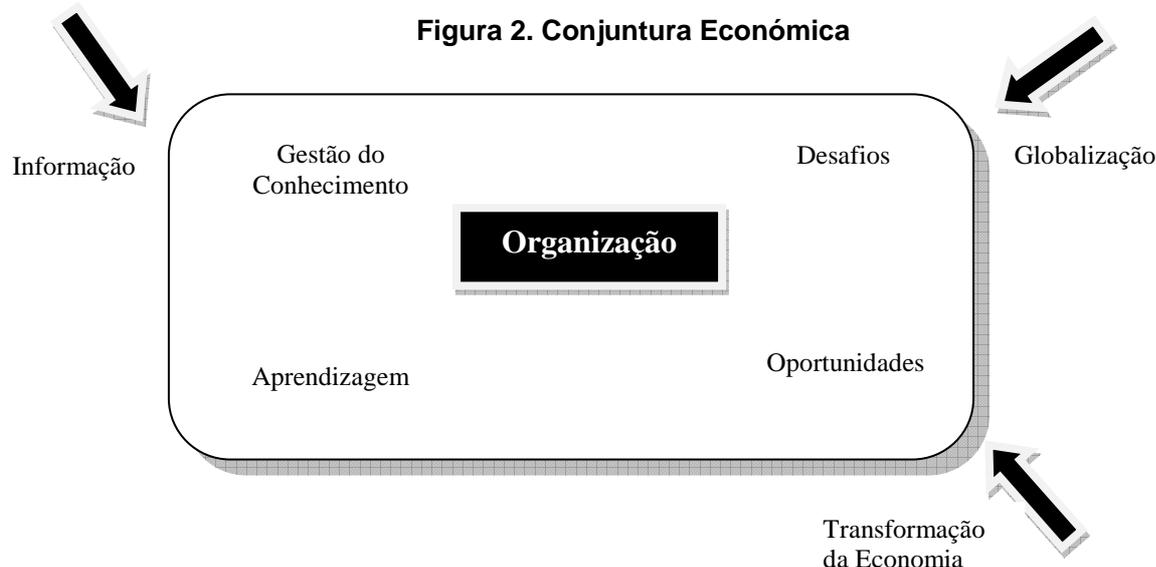
1.1. O conhecimento como criação de valor

O Sistema económico mundial e o modo como as pessoas se relacionam com o trabalho/empresa desde o último quartel do século XIX até ao início do século XXI sofreu grandes mudanças. O mundo encontra-se orientado para uma nova perspectiva: a globalização da economia. O desenvolvimento tecnológico e a evolução

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

informática das empresas são factores-chave para a vantagem competitiva e deverão assumir um papel de internacionalização dos mercados (Martins, 2007).

Cada vez mais as empresas têm uma grande preocupação na criação de valor, o que levou ao desenvolvimento de novas estratégias com o intuito de dar resposta às oportunidades a surgirem no mercado. As empresas não são um ente isolado, estão em constante contacto com o meio envolvente (*Stakeholders*). É essencial compreender a organização como uma parte da economia global, onde existem dificuldades de gestão, sendo que cada vez mais os utilizadores da informação financeira são mais exigentes. Assim, a informação transmitida começa a ser insuficiente, sendo necessários novos meios de informação menos universais e mais personalizados às novas necessidades da organização (Gonçalves e Mata, 2008). As empresas vão sentir mudança nos factores, que até aqui, eram essenciais na luta pelo mercado, tais como: recursos naturais, matérias-primas e o próprio trabalho físico. Começa-se assim a verificar que estes factores são menos essenciais e torna-se imperativo utilizar novos recursos, localizados no interior das empresas: capacidades e competências humanas, ou seja, o reconhecimento do *Know-How* por parte das empresas. Actualmente para que uma empresa seja bem sucedida, não será necessário ser a empresa mais forte no mercado, mas sim ter acesso às melhores informações ou controlar de um modo mais eficaz todo o processo produtivo (V. Figura 2). O sucesso das empresas está no trabalho baseado no conhecimento, isto é, para que as empresas consigam obter melhor sucesso perante o mercado, devem apostar numa nova capacidade de trabalho e de conhecimento (Stewart, 1998).

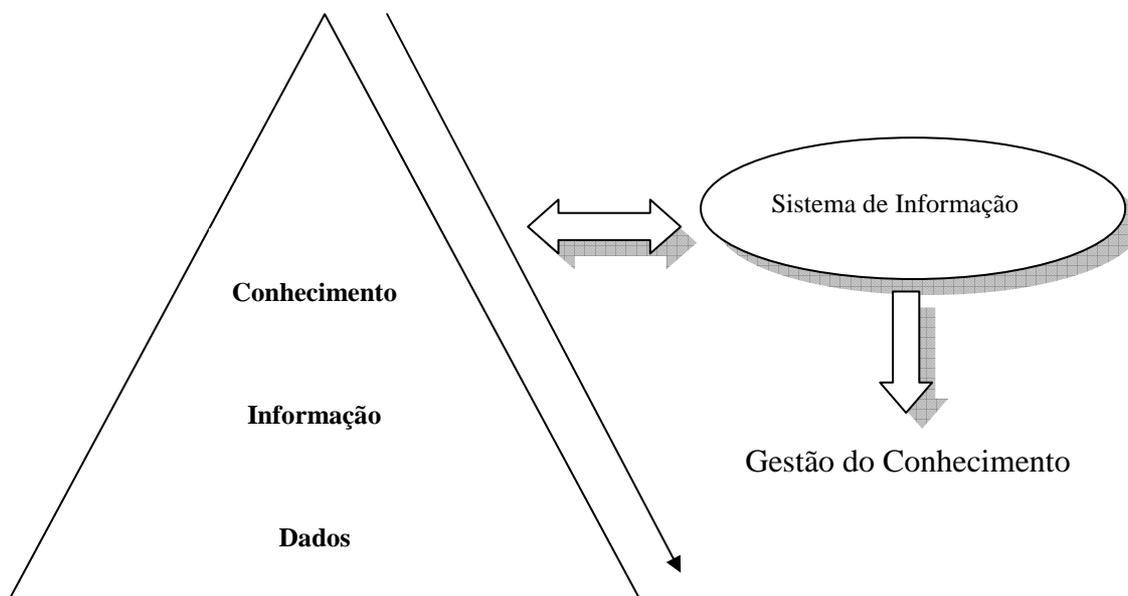


Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2008.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

O conhecimento passou a ser a fonte económica mais importante nas empresas, superando as matérias-primas e o dinheiro, tornando-se na ferramenta essencial para o sucesso das empresas (Stewart, 34: 1999). Contudo, o conhecimento não é relatado nas demonstrações financeiras, porque o conhecimento é um factor individual, como por exemplo: a experiência, a educação, as habilidades, os valores e as atitudes. Também é um factor colectivo: a soma de todas as competências da organização. É a interdependência entre o conhecimento e o sistema de informação que permite às organizações obter vantagem competitiva. (Gonçalves e Mata, 2008). A interdependência entre o conhecimento e o sistema de informação permitirá criação de valor por parte da empresa. Contudo, o sistema de informação deve de estar estrategicamente definido pela organização e direccionado para os objectivos definidos pela gestão (V. Figura 3), tendo como requisitos essenciais a flexibilidade, a integridade e a eficiência (Gonçalves e Mata, 2008).

Figura 3. O Conhecimento e os Sistemas de Informação



Fonte: Adaptado Gonçalves e Mata, 2008.

Sendo assim, quer o conhecimento, quer os seus próprios bens vão ajudar a gestão do Capital Intelectual das empresas, criando uma certa capacidade de gerar retorno financeiro às mesmas, havendo necessidade de existir uma relação entre o Capital

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Humano, os Clientes e a Estrutura da empresa. Este triângulo de factores irá no futuro ser o ponto diferencial de uma empresa no novo mercado competitivo, dado que uma empresa no sistema global dos mercados deve ter como factor de sucesso as novas ferramentas para conseguir ultrapassar a competitividade. É importante apostar mais nas potencialidades, dos seus funcionários (a nível interno) associando a estrutura da empresa e nunca descurando o cuidado da satisfação dos clientes.

As consequências do conhecimento para a sociedade (Gonçalves e Mata, 2008):

- A valorização do *Know-how*;
- A localização dos recursos de produção deixa de ser factor determinante para a escolha do local da produção, uma vez que a tecnologia e os transportes disponíveis superam este problema;
- A materialização do conhecimento em tecnologias substitui parcial ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;
- A tendência acentuada para o crescimento do sector de serviços – *softwares*, serviços electrónicos, cibernética, etc.;
- A tendência dos produtos para consumir menos recursos materiais e mais recursos “intelectuais”.

1.2. Visão Histórica da Economia

Na era da industrialização a gestão das empresas centrava-se na teoria da administração, cujo capital financeiro constituía a força de riqueza das empresas e a economia baseava-se na produção industrial, originando um distanciamento entre os países desenvolvidos dos menos desenvolvidos na 1ª metade do Século XX (Chiavenato, 2005:31). No final da segunda Guerra Mundial as empresas voltaram às produções e serviços iniciais, criando o seu desenvolvimento tecnológico de forma a aumentar a produção (Chiavenato, 2005:32). Nesta época estruturavam o seu futuro através de informações passadas, actualmente isso já não acontece porque estamos perante uma ‘era de descontinuidade’, ou seja, a existência de uma mudança diária de informação económica. Os choques económicos (choque petrolífero de 1974 e 1979, que levou ao aumento de 10% do valor do barril de petróleo) das últimas décadas afectaram a economia em geral, implicando determinadas consequências em todos os

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

sectores da economia. Associado a este choque observou-se um aumento na inflação, principalmente nos países mais industrializados, ocorrendo também alterações a nível económico e social provocado pela crise da bolsa, o que originou um impacto devastador na actividade financeira e destruiu a capacidade de auto financiamento de largos segmentos da indústria e serviços (Camara et al., 2007:245). Contudo este panorama económico baseado na produção industrial passa a ser marcado pelo crescimento do sector terciário, na década de noventa, transformando-se este sector num novo motor de desenvolvimento económico dos países (Serrano e Fialho, 2003: 38). O crescimento do sector terciário deve-se à intensificação da mecanização na produção industrial, e consequentemente ao seu desenvolvimento e inovações tecnológicas, conduzindo à libertação da mão-de-obra das indústrias. Um outro factor relevante é a alteração das mentalidades, começando as mulheres a assumir um papel importante na vida profissional. Assim, a informação e o conhecimento (modo de utilizar a informação foram associados ao sector terciário assumindo um papel dominante na economia mundial, chegando a ultrapassar o valor do capital, das matérias-primas e até mesmo da força do trabalho (Serrano e Fialho, 2003:39).

Os próprios mercados locais tornam-se regionais, nacionais e internacionais, contudo o ambiente empresarial vai se tornando mais inconstante devido às várias alterações sociais, culturais, económicas e tecnológicas.

Para fazer face a estas alterações, as empresas necessitavam de inovações e de mudanças, mas a estrutura administrativa das empresas da época não o permitia, devido à sua rigidez e resistência à própria mudança. Mudanças essas que se tornaram factores essenciais para as empresas conseguirem fazer frente aos novos e fortes mercados, que iam surgindo, como por exemplo, o Japão e os Estados Unidos (Chiavenato, 2005:33).

De forma a dar resposta às necessidades dos mercados e as empresas poderem sobreviver nos mesmos tiveram que tomar opções, para tal, começavam por fazer uma análise a nível interno verificando quais os pontos fortes e de vantagem competitiva. De imediato as empresas foram verificando que não contava apenas a produção, mas sim um factor decisivo de vantagem competitiva: a mudança das “capacidades”. Este aspecto vai possibilitar a utilização e a criação de conhecimento que influencia a *performance* da organização, sendo a principal “razão de ser” a

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

criação de um conhecimento contínuo. Logo podemos afirmar que a empresa é uma entidade que cria conhecimento num processo de acção e de interacção com o seu ambiente (Martins, 2010:16). É nesta altura que se verifica a importância do conhecimento, por parte dos funcionários, como um factor a desenvolver.

Verifica-se que os trabalhadores com mais de 50 anos tendem a ser mais leais às empresas e aos empregadores, apesar de não serem os que interiorizam mais conhecimentos na empresa, contrariamente aos jovens que tendem a preocupar-se mais com a sua carreira e a aplicarem esses conhecimentos na mesma. Estes procuram avaliar a curto-prazo o seu percurso de trabalho, transferindo em simultâneo o conhecimento para o interior da empresa e progredindo na sua carreira criando assim uma maior mobilidade de trabalhadores (Camara et al., 2007:244).

Numa empresa todos os funcionários, independentemente da posição hierárquica, devem contribuir para a formação do conhecimento, sendo imperativa a existência de um banco de dados (sistema de armazenamento de informações).

As inovações tecnológicas, como a informática, as telecomunicações ou a produção modular (Camara et al., 2007:244) tiveram bastante impacto nas organizações que as adoptaram quer a nível da aptidão dos seus colaboradores quer na capacidade de respostas às necessidades dos consumidores.

Perante a imagem da actual globalização económica surgem novos conceitos fundamentais para a sobrevivência das empresas, como o da qualidade total, produtividade, e competitividade. Esta situação acontece dado que a concorrência empresarial pode surgir num país como o Japão ou o México, ou até mesmo a nível das empresas do próprio país (Camara et al., 2007:245). Constata-se que as empresas se encontram mais maduras e melhor estruturadas com o intuito de se defenderem de outros concorrentes tradicionais e igualmente de novas empresas que vão surgindo com inovações tecnológicas na produção ou serviços, originando uma comercialização agressiva e surpreendentemente ágil (Camara et al., 2007:245).

Com a globalização, o mundo tornou-se mais pequeno mas unido através de novas tecnologias de comunicação. As modificações que rodeavam o mercado não eram simples tendências, mas o resultado de desgovernadas alterações (Stewart, 1999:34).

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

A designação de globalização no Mundo veio marcar o fim de uma era e o início de outra (V. Figura 4), verificando-se a abertura de novos mercados e automaticamente novos concorrentes (Stewart, 1999:35). Estas alterações conduziram à criação de uma nova economia, em que os pontos fundamentais são o conhecimento e a comunicação, em substituição dos recursos naturais e do trabalho físico (Stewart, 1999:35). O valor que os mercados atribuem ao conhecimento está a evoluir devido ao fenómeno da globalização, desregulamentação e digitalização (Cabrita, 2006:23).

A década de 90, intitulada a Era da Informação (Chiavenato, 2005:33), ficou marcada com o impacto que a tecnologia da informação (IT) demonstrou nas empresas, permitindo a manipulação da informação e do conhecimento entre as organizações (Chiavenato, 2005:33). A informação é o resultado de uma recolha de dados, ao contrário do conhecimento que resulta das ilações retiradas a partir da análise de um conjunto de informações (Cabrita, 2006:40).

Informação e conhecimento para alguns autores como, Buckley e Carter (2000) são definidos como um fluxo correspondente ao processo de informar, e em segundo como um stock que se acumula através do fluxo de informação, isto é, o conhecimento deriva da informação recolhida. Contudo não chega às empresas adquirir informação mas sim saber utilizá-la, pois esta torna-se conhecimento quando é interceptada por indivíduos num dado contexto e segura pelas suas convicções e empenho. Também, pode resultar da análise de “dados” (relatórios, tabelas, gráficos) com os quais se constrói “factores produtivos” (inputs) importantes para a informação e para o conhecimento. Estes factores podem ser definidos como uma série de observações, medidas ou aspectos em forma de números, sondagens ou imagens. Todavia, o conhecimento resulta da aplicação e do uso produtivo da informação, ou seja, o conhecimento é mais que informação porque envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem. No entanto, a relação entre o conhecimento e a informação também ela pode ser interactiva, isto é, a “criação” de conhecimento é dependente da informação, e o desenvolvimento de informação relevante requer a aplicação de conhecimento (Martins, 2010:17).

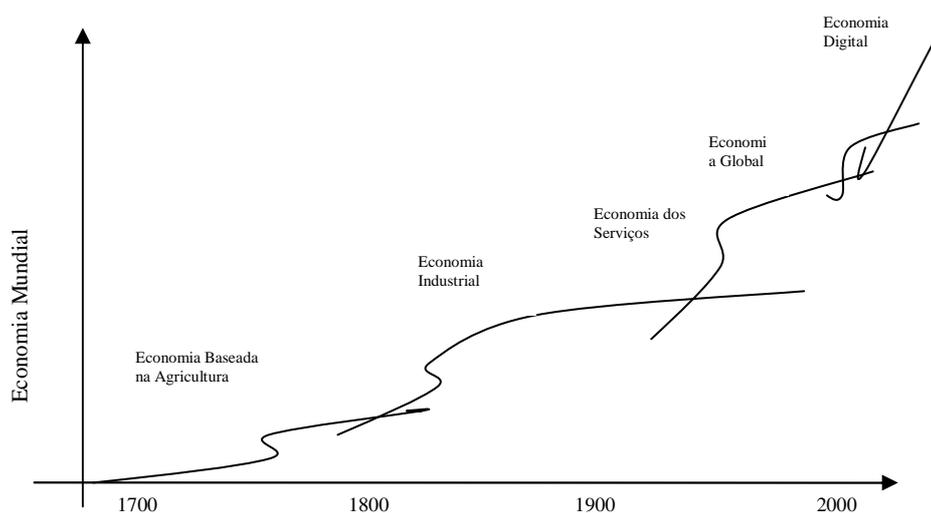
O conhecimento assumiu um papel fundamental nas empresas (Serrano e Fialho, 2003:39), transformando-se no ingrediente principal do que fabricamos, fazemos, compramos e vendemos (Stewart, 1999:41), ultrapassando o valor do capital

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

financeiro, das matérias-primas e até mesmo da força de trabalho (Serrano e Fialho, 2003:39).

Com esta visão, apenas as empresas de sucesso manter-se-ão no mercado, as que melhor e eficazmente derem resposta à concorrência ou até mesmo antecipar-se a ela. Para isso devem ser rápidas na produção, criação de novos produtos e comercialização em tempo recorde. Estas empresas deverão ter uma estrutura flexível, baseada em ciclos de produção curtos (Camara et al., 2007:245) e a sua condição estrutural, cultural e comportamental irá sofrer uma transformação, afectando também o próprio papel das pessoas (Chiavenato, 2005: 34).

Figura 4. Fases de Evolução da Economia Mundial



Fonte: Serrano e Fialho, 2003.

Já no séc. XXI, com a evolução do pensamento administrativo, o valor da empresa, no mercado, deixou de ser mensurado pelos factores terra, mão-de-obra e capital, passando a dar-se ênfase a um novo factor – o conhecimento (Ortiz, 2003;23). O valor da produção separou-se dos elementos máquina e matéria-prima e associou-se à informação e à valorização do conhecimento (Martins, 2007). O conhecimento passou a ser utilizado como meio de produção de benefícios económicos e a contribuir para a economia nos países (Bilhim, 2007:45). Algo semelhante aconteceu com a Revolução Industrial, altura em que a Revolução do Conhecimento levou ao aumento do nível de vida de muitas pessoas, originando uma crescente disparidade entre o rico e o pobre

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

(Stewart, 1999:36). Podemos dizer que estamos perante uma nova sociedade, a Pós-Industrial (Martins, 2007).

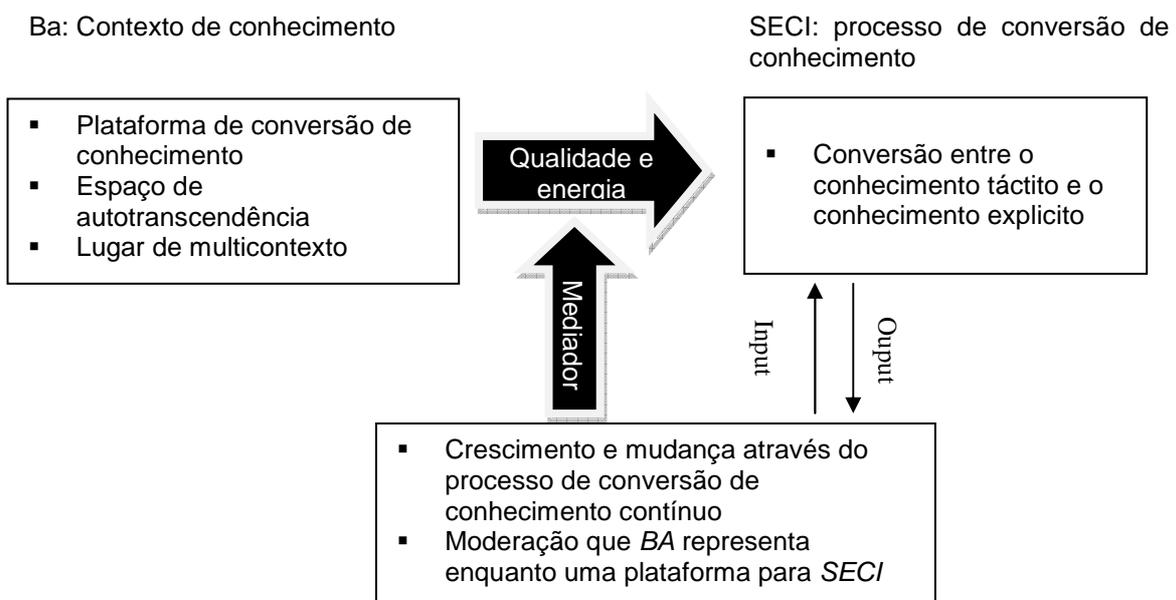
A importância do conhecimento no panorama económico das empresas começa a ser um dos factores determinantes do sucesso ou insucesso das mesmas. Nesse sentido, o seu valor começa a ser notado no balanço patrimonial da empresa, ou seja, a força do conhecimento cria valor económico e capacidade de gerar dinheiro na empresa (Martins, 2007). Contudo, apesar de reconhecida a importância do conhecimento, as empresas ainda têm que adquirir uma nova perspectiva da gestão do conhecimento de forma a maximizar o lucro da mesma. Com as alterações da economia, as empresas são obrigadas a desenvolver novas formas de sobrevivência, onde o conhecimento surge como um produto comercial e um activo para as empresas (Bilhim, 2007: 45). Todavia, o conhecimento é uma forma de activo diferente do tradicional, principalmente porque se trata de algo que não é quantificável (Klugue et al., 2002:10), pois quando falamos em conhecimento, falamos por exemplo, nas inovações de produtos intelectuais que irão proporcionar a criação de valor nas empresas (Bilhim, 2007:45), sendo isto a base de expansão destas nos mercados (Serrano e Fialho, 2003:67).

Ao contrário dos restantes recursos, o conhecimento não é escasso e além disso, toda a informação pode ser partilhada por vários segmentos, transferida de um contexto para outro, isto é, pode ser movida geograficamente ou entre mercados, logo a sua aplicação não tem limites (Cabrita, 2006:30). Contudo, não podemos deixar de salientar que o conhecimento é um bem intangível, que está em constante alteração e inovação, transformando-se num factor essencial para as empresas. (Cabrita, 2006:27). As empresas que utilizam o conhecimento, ou seja, as empresas do conhecimento observam o mundo como um todo. Os problemas, as oportunidades, as pessoas e os riscos, no fundo, são um conjunto de factores que na realidade fazem parte da observação feita pelo conhecimento, e quando mal interpretado proporciona um mau resultado perante o mercado a atingir (Martins, 2009). As empresas deverão adoptar uma forma de gerir o conhecimento, como perspectiva de um conjunto de processos que administre a criação, a disseminação e a utilização do mesmo nestas organizações de modo a atingirem determinados objectivos (Serrano e Fialho, 2003:48). Podemos definir a criação de conhecimento como um processo de dilatação criado por indivíduos que dominam a rede de conhecimento das empresas (Martins,

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

2010:19). Claro que este processo implica um trabalho intelectualmente apropriado, ou seja, a existência de formação adequada a nível interno e um ambiente organizacional que permita criar-se novas oportunidades de modo a rentabilizar o conhecimento existente e conseqüentemente um desempenho estratégico e operacional (Serrano e Fialho, 2003:48). Para isso, as empresas têm de associar-se a empresas de conhecimento, e desta forma conseguir observar mudanças, identificar problemas, oportunidades, trabalhadores e riscos (Martins, 2009). Cada vez mais existe uma preocupação, por parte das empresas, de adquirir novos conhecimentos colmatando assim os problemas existentes, mas ao mesmo tempo existe uma certa preocupação de esconder os seus próprios problemas dos outros concorrentes, o que leva a não conseguirem aprender com a realidade vivida na empresa (Martins, 2009). É importante que as empresas observem os erros em que incorreram os seus negócios para alterarem e melhorarem os seus objectivos e processos. Sendo a criação de conhecimento um processo contínuo e dinâmico por meio do qual as pessoas ultrapassam a fronteira do velho conhecimento em direcção a uma nova fase, num contexto diferente. Este processo pode ser estruturado por um modelo organizacional apoiado em três elementos (V. Figura 5).

Figura 5. Os Três Elementos do Processo de Criação de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Martins, 2010.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Assim, nas empresas começa-se a observar uma alteração a nível de valores dos activos, isto é, o conhecimento começa a ganhar importância nos balanços das empresas, face aos activos financeiros e materiais. Segundo Serrano e Fialho (2003:49), a gestão do conhecimento sugere três dimensões para a análise do uso do conhecimento e da aprendizagem, tais como:

- A dimensão do homem e do conhecimento, compreendendo a relação entre as características pessoais com o conhecimento e a forma como as pessoas utilizam o mesmo e aprendem;
- A dimensão da tecnologia e do conhecimento compreende os recursos utilizados para a gestão do conhecimento existente e em desenvolvimento;
- A dimensão do sistema organizacional, compreende todo o ambiente envolvente do conhecimento na empresa, de modo a gerir a criação e o desenvolvimento deste.

O conhecimento é então, uma nova e importante ferramenta que ajuda as empresas nas perspectivas de negócios. É possível ainda acrescentar que na actualidade os novos empregos são empregos do conhecimento (Martins, 2009). Contudo, é uma ferramenta que acarreta riscos, mas o seu grande objectivo não é eliminá-los, mas sim trabalhá-los de forma a perceber o que a empresa pode aplicar seguindo uma estratégia actual e futura para a empresa (Serrano e Fialho, 2003:43), e definindo certos objectivos (Martins, 2009).

O conhecimento organizacional deverá ser constituído socialmente e de forma a ser moldado perante diversas situações pelas quais as empresas vão passando, ou seja, é dentro das empresas que surge o saber e este por sua vez associado às capacidades de superar os obstáculos vai conduzindo as empresas a alcançarem uma vantagem competitiva. O conhecimento é então adquirido, gerado, trocado, partilhado e aplicado ao trabalho no seio da empresa (Cabrita, 2006:32). As empresas trabalham em função dos mercados, contudo dentro das empresas deverá existir também um mercado de conhecimento, ou seja, existe uma procura de soluções para problemas que poderão ser solucionados através de dados arquivados e juízos de valor de pessoas que vão oferecendo os seus conhecimentos. Tudo isto requer motivação e colaboração de todos os funcionários nas empresas (Cabrita, 2006:34).

Assim, as empresas que conseguem reter no seu interior o conhecimento (stock de conhecimento) têm uma força positiva para trabalhar e movimentar-se dentro de um

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

mercado cada vez mais competitivo, ou seja, um mercado que apresenta uma vantagem mais competitiva face aos seus concorrentes. O conhecimento apresenta-se como um recurso económico para a empresa, que não depende somente da utilidade que tem, mas também da facilidade com que é transmitido e contestado (Cabrita, 2006: 29).

1.3. Capital Intelectual

O conhecimento de hoje é o activo, que tem o potencial de criar valor nas empresas, ou para as empresas. Este fenómeno na economia deve-se à abertura dos mercados (Globalização) e é o ponto forte para a competitividade das mesmas. Ainda como consequência da globalização, a gestão do conhecimento tem vindo a impor-se como factor crítico de sucesso, devido à correlação entre o aumento da valorização do conhecimento interno e a valorização financeira da empresa (Camara et al., 2007:687). Assim sendo, podemos afirmar que o conhecimento é um processo em constante construção e renovação, levando à sua constante inovação dentro das próprias empresas (Cabrita, 2006:118), ou seja, cada vez mais a valorização do conhecimento é utilizado por parte das empresas na determinação do seu valor face ao mercado (Camara et al., 2007:687).

Embora este conhecimento deva ser associado a outros factores intangíveis, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação (Bautzer, 2006:3), sendo estes activos indispensáveis para as empresas. Quando falamos em activos intangíveis, estamos a falar num conjunto de bens imateriais, caracterizados pelos direitos, privilégios ou vantagens competitivas, que contribuem para os resultados da empresa. Actualmente, para determinar os resultados das empresas existem três activos essenciais: os físicos, os financeiros e os intangíveis (Camara et al., 2007:688). Contudo, para as empresas é mais fácil obter os valores dos activos financeiros e físicos, que dos intangíveis. Neste caso, muitas das empresas actuais estão a explorar este campo de forma a conseguir identificar os indicadores adequados na mensuração dos activos intangíveis, como o capital humano (talentos e habilidades dos funcionários), o capital estrutural (apoio ao sistema administrativo) e o capital relacional ou externo (apoio e interesse dos clientes

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

e fornecedores) (Bautzer, 2006:3). O bom aproveitamento desses activos diferencia a empresa no mercado onde está inserido. O dinamismo dos mercados e a grande concorrência necessitam da implantação de medidas mais eficazes, que as empresas só conseguem com acções a nível interno. Assim, as empresas têm de contar com as capacidades intelectuais internas, ou seja, o potencial conseguido pela empresa, a partir das capacidades dos funcionários, da inovação e da própria estrutura da empresa, tais como as marcas, patentes, e também a fiabilização dos clientes (Martins, 2007).

Este tipo de capital tem o seu fundamento no conhecimento tático, na gestão de talentos e nas competências dos trabalhadores. Mas, falar neste tipo de competência não é suficiente dado ser preciso saber associar a competência às estratégias empresariais de modo a atingir uma vantagem competitiva entre empresas. O conhecimento transforma-se em capital intelectual a partir do momento que é transmitido aos produtos/serviços da empresa (Bautzer, 2006:3). Podemos então perguntar o que é o capital intelectual? A necessidade de perceber o que esse conceito transmite às empresas cresce a cada dia no seio das empresas em mercados cada vez mais competitivos. Para Steven M.H.Wallman (Representante da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) o capital intelectual é a capacidade intelectual humana e também as marcas e patentes registadas. Este autor inclui os activos expressos na contabilidade no preço histórico que ao longo dos anos se transforma em bens de grande valor para as empresas, como por exemplo, uma floresta adquirida há vários séculos.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é o capital não financeiro que representa a diferença oculta entre o valor de mercado de uma empresa e o valor contabilístico. Também defende que factores como a liderança tecnológica, a formação constante dos empregados e até a rapidez do atendimento aos clientes são características do capital intelectual.

Thomas Stewart (1999), define capital intelectual/conhecimento, como um activo intangível que está dentro da mente dos vários funcionários de uma empresa, bem como na informação gerada pela sua estrutura e principalmente na experiência prática de cada um.

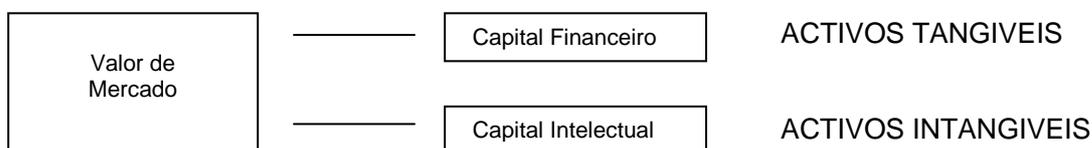
O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Após quase um século de Era Industrial, onde uma ideia só teria valor quando associada a algo físico mensurável, encontramos-nos na Era do Conhecimento, onde a força da riqueza não é material mas sim imaterial, ou seja, a informação/o conhecimento aplicado à criação de valor (Stewart, 1999), pois é através do conhecimento que as empresas geram resultados de negócio (Klugue et al., 2002).

Assim, verificamos que existem valores importantes na empresa que não são descritos nas demonstrações financeiras, trata-se de factores que têm influência directa no processo de gerar capital monetário, mas ao mesmo tempo não são visíveis na contabilidade. No fundo, esses valores só se conhecem de um modo indirecto, isto é, no mercado da bolsa ou quando a empresa é vendida. Na contabilidade este valor é encontrado através do *goodwill* - valor real da empresa que corresponde à valorização das suas acções no mercado. No caso da sua cotação ser superior ao seu valor contabilístico, considera-se, tradicionalmente, a avaliação que o mercado faz do potencial dos benefícios futuros, sendo que o valor real da empresa corresponde à valorização das acções no mercado (Camara et al., 2007:690). Quando a cotação é superior ao valor contabilístico, tradicionalmente considera-se essa diferença como a avaliação que o mercado faz do potencial dos benefícios futuros (V. Figura 6), isto é, quando a empresa é vendida, esse potencial converte-se em *goodwill* (Camara et al., 2007: 690), sendo que estes estão expressos nos activos intangíveis. O mesmo acontece com as marcas e patentes, porque trata-se de activos sem forma física, mas que se conseguem identificar. No entanto, existe nas empresas a capacidade de aprender e adaptar-se às mudanças, que no fundo não são mais do que bens que não possuem forma física, o que dificulta a atribuição de valor, mas que no fundo geram valor económico à empresa. O mesmo acontece com o capital humano, com a qualidade, a tecnologia, a lealdade dos clientes da empresa, ou seja, estes são factores que contribuem para a criação de valor na empresa, mas que não se conseguem medir ou definir (Silva, 2004). Perante as novas ideias também não podemos deixar de salientar a importância da componente “valor” dentro das empresas, ou seja, a sua cultura, a sua orientação para os clientes, as políticas administrativas de apoio e desenvolvimento dos Recursos Humanos. Sem descurar a forma de como é estruturada as infra-estruturas da empresa e ainda o acesso ao recurso financeiro por parte da mesma (Camara et al., 2007:688), sendo este o ponto de partida para uma diferença perante a concorrência.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Figura 6. O valor de Mercado das Empresas



Fonte: Adaptado de Camara et al., 2007.

O valor de uma empresa seria atribuído através da informação de dois grupos – capital financeiro e capital intelectual. Sendo que, o capital intelectual (activos intangíveis) resulta dos colaboradores da empresa e pode agrupar-se em várias categorias, constituindo o balanço de activos intangíveis de uma empresa.

Tal como na definição do conceito de capital intelectual, também são vários os modelos definidos para sua representação. Sveiby, citado por Camara et al., 2007, apresentava um modelo (V. Figura 7) que organizava os activos intangíveis, constituído por três tipos que na visão do autor são factores invisíveis: os activos relacionados com a estrutura externa, com a estrutura interna e com a competência dos empregados da empresa. Por sua vez as estruturas externas e internas são as “estruturas de conhecimento” sendo estas independentes dos indivíduos (Camara et al., 2007:689).

Figura 7. Três Componentes do Activo Intangível

	Activos Físicos	Activos Financeiros	VISIVEL (ou normalmente Mensurável)
INVISÍVEL	Estrutura externa		Relações com clientes e fornecedores, nomes de produtos, marcas registadas, patentes e imagem da empresa
	Estrutura Interna		Patentes, conceitos, sistemas de organização administrativa e informática da empresa; cultura da empresa
	Competência do Pessoal		Capacidade dos colaboradores para actuar numa grande variedade de situações para transformar activos tangíveis e intangíveis

Fonte: Camara et al., 2007.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Na perspectiva do autor, a estrutura externa que representa o valor dos activos intangíveis, está directamente ligada ao modo como é gerida a relação com os seus clientes e com a reputação da empresa juntos dos mesmos, sendo que esta visão pode ser modificada ao longo dos tempos. No caso da estrutura interna, os activos intangíveis resultam da acção dos colaboradores, que normalmente são os funcionários da empresa, embora também possam ser adquiridos no exterior da empresa. Neste nível também podemos incluir a cultura da empresa. Por fim, a competência do pessoal inclui as capacidades dos funcionários de actuar nas situações onde se transforma os activos tangíveis em activos intangíveis (Camara et al., 2007:689).

É igualmente importante, verificar a importância dos activos intangíveis em relação ao seu impacto no valor da empresa. Este valor, na sua generalidade, refere-se à diferença entre o preço que se paga num determinado momento, pelas acções e o seu valor contabilístico. Contudo, os especialistas da bolsa atribuem esta diferença a factores como a alta rentabilidade da empresa e a outros aspectos que favorecem o crescimento da mesma (Camara et al., 2007:690). No entanto, nos relatórios anuais muito dificilmente obtém-se informação sobre essa diferença. A ausência desta informação está ligada aos activos intangíveis, ou seja, na maioria dos casos, não se conhece informação ou não têm sido medidos. Aqui encontra-se as dificuldades de projectar para o futuro o valor das empresas (Camara et al., 2007:690).

Os activos intangíveis não são comercializados, como acontece com os activos materiais, devido ao facto de não se conseguir obter o seu valor. Este, só se consegue atribuir de modo indirecto, isto é, no mercado da bolsa ou somente quando a empresa é vendida (Camara et al., 2007:690).

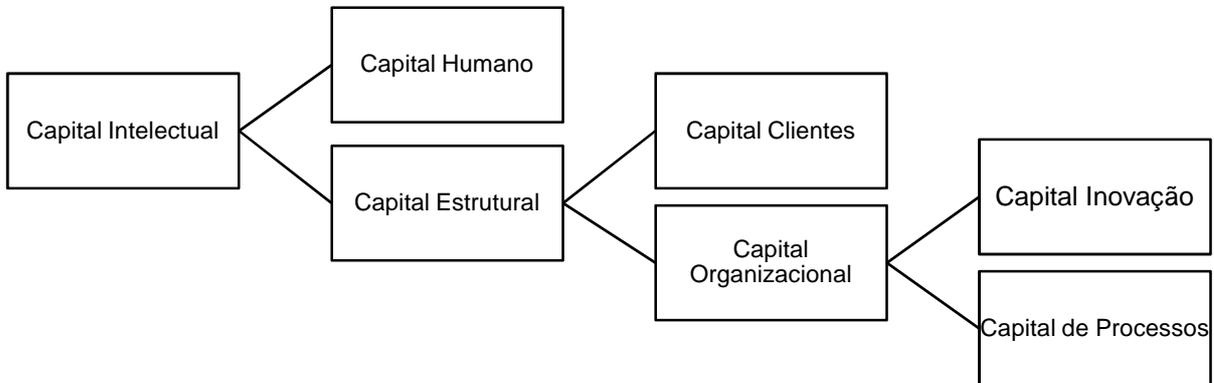
Assim, surge um novo modelo de representação do capital intelectual, defendido por Edvinsson e Malone (1998), comparando o conceito do capital intelectual a uma árvore. A empresa neste sentido seria um organismo vivo, uma árvore cujos troncos, galhos e folhas seriam representariam o organograma, relatórios anuais, demonstrações financeiras e outros documentos da empresa. Assim, a parte visível da árvore - os troncos e as folhas - seriam os activos tangíveis, descritos nas demonstrações contabilísticas. Mas, a maior parte da árvore encontra-se na parte submersa - raiz da árvore, denominado de capital intelectual, ou seja, dentro da

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

empresa estes serão os factores fortes para o sucesso da empresa no mercado (Martins, 2007). É por esse motivo que o capital intelectual se torna valioso para o valor da empresa, pois é constituído por elementos intangíveis, mas ao mesmo tempo dinâmicos, ou seja, é formado por factores que têm influência directa no processo de gerar capital monetário na empresa. Estes autores desenvolveram na empresa Skandia a temática do capital intelectual e dividiram-no em capital humano e capital estrutural, mas também atribuíram grande importância ao capital cliente que incluíram dentro do capital estrutural (Martins, 2007), bem como o capital organizacional, que por sua vez é constituído pelo capital inovação e pelo capital de processos (Camara et al., 2997:692) (V. Figura 8). O capital inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados das inovações, protegidas pelas leis, como a propriedade intelectual, e outros activos intangíveis, como a cultura. No caso do capital de processos, este consiste nos processos que levam à criação de valor, através do aumento da eficiência da produção ou prestação de serviços (Cabrita, 2006:94). O capital humano é considerado o factor de maior importância para o conceito de capital intelectual, pois possui todo o conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidade dos funcionários dentro da empresa. Contudo, o capital humano não consegue ser propriedade da empresa (Edvinsson e Malone, 1998:10) dado tratar-se do capital que no final de um dia de trabalho não fica na empresa. O capital estrutural, por sua vez, é constituído pelos equipamentos auxiliares ao processo de produtividade dos empregados, tais como as patentes, marcas, softwares de trabalho, etc. No capital cliente está incluído o relacionamento, a lealdade dos clientes e a confiança que estes depositam nas empresas (Martins, 2007). Assim, o capital intelectual pode ser visto como uma inter-relação de três tipos de capital, pois nenhum deles consegue sobreviver sem o outro. Isto é, o capital estrutural para existir precisa do capital humano porque é através do conhecimento dos funcionários que se chega à inovação do capital estrutural. No entanto sem o capital estrutural não havia como melhor servir os clientes. Nesse sentido, o esquema apresentado pelos autores pretende identificar vários componentes do capital intelectual que convergem para a criação de valor nas empresas (Cabrita, 2006:92).

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

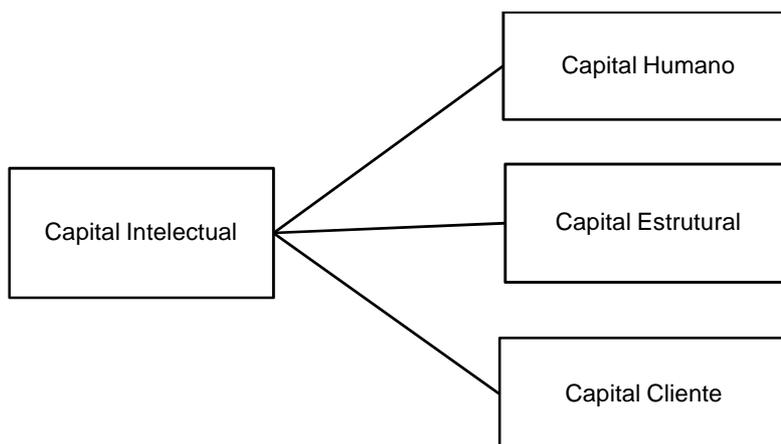
**Figura 8. Esquema da Skandia para o Valor de Mercado
Modelo Capital Intelectual de Edvinsson e Malone**



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1998.

Autores como Thomas Stewart ou Saint-Onge atribuem uma elevada importância ao capital cliente, chegando até a igualá-lo nos seus modelos ao nível do capital humano e estrutural (V. Figura 9), sendo este o terceiro indicador do capital intelectual. Para estes autores o valor da empresa está condicionado ao processo de relacionamento dos funcionários, accionistas e fornecedores, bem como da relação com os seus clientes (Camara et al., 2007: 694).

Figura 9. Modelos do Capital Intelectual de Thomas Stewart e Saint-Onge



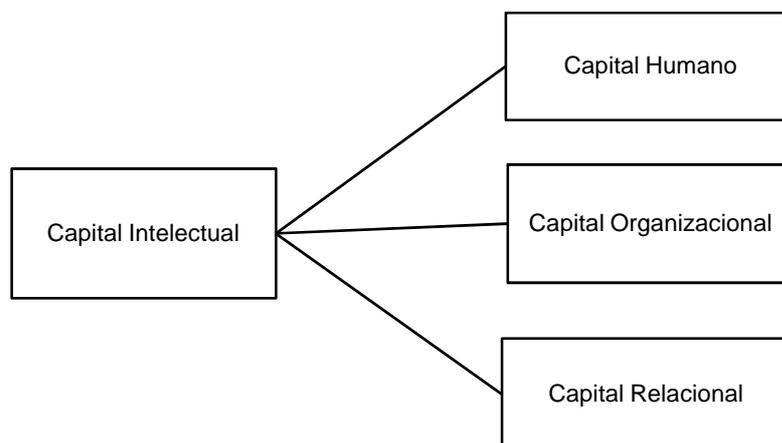
Fonte: Adaptado de Camara et al., 2007.

Mais recentemente, Roos e Fernstrom desenvolveram um outro modelo onde dividem o capital intelectual em capital humano, capital organizacional e capital relacional (V. Figura 10). Aqui o capital relacional substitui o capital cliente, sendo este mais abrangente, pois trata de todas as relações que a empresa tem com as entidades

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

externas, tais como clientes, consumidores, intermediários, representantes, fornecedores, entre outros, e a sua capacidade de criar valor (Camara et al., 2007: 694).

Figura 10. Modelo do Capital Intelectual de Roos e Fernstrom



Fonte: Adaptado de Camara et al., 2007.

1.4. Dimensões do Capital Intelectual

Como observamos através dos modelos integrantes do Capital Intelectual, este não se enquadra nos modelos da contabilidade geral das empresas, porque o seu objectivo enquadra-se em outros factores como a valorização da lealdade dos clientes e o desenvolvimento da competência dos empregados. No entanto, estes factores são também de grande importância para o valor da empresa, contudo, não se consegue verificar resultados a curto prazo (Edvinsson e Malone, 1998:11).

De todos os modelos apresentados do capital intelectual, o que mais se salienta é o apresentado pelo Edvinsson e Malone, através da seguradora Skandia, que apostou no desenvolvimento do relatório anual do capital intelectual junto do seu relatório financeiro.

A gestão do capital intelectual numa empresa é uma mais-valia para os accionistas porque ajuda no crescimento destes. Existe assim uma exigência de reestruturação e delimitação de competências recorrendo à tecnologia, descrições de processos,

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

manuais, etc., de modo a garantir que a competência permaneça na empresa quando os empregados estão ausentes, passando desse modo a fazer parte integrante da empresa e a contribuir para a rápida partilha de conhecimento e contribuindo para o crescimento do conhecimento colectivo, o que irá proporcionar ao capital humano uma maior produtividade (Stewart, 1999:150).

A nova economia de conhecimento é constituída pelo investimento em capital humano e por novos meios informáticos, contudo são ambos fluxos que na contabilidade tradicional não transmitem valores positivos, enquanto na realidade das empresas são factores essenciais para a criação de valor (Edvinsson e Malone, 1998:11). Aqui podemos ver algumas das diferenças de pensamento da contabilidade geral face à contabilidade de gestão, pois no actual modo de leitura das demonstrações de resultados das empresas, valores que na realidade deveriam ser utilizados para benefício da empresa, ainda são vistos como factores que prejudicam o valor das mesmas. Contudo, a perspectiva é de mudança, começa-se a reconhecer a importância desta nova realidade empresarial, ou seja, os aspectos financeiros são cada vez mais influenciados pelos não financeiros - capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1998:11). Verifica-se com maior frequência que os resultados económicos das empresas são transmitidos através de três tipos de activos: activos físicos, activos financeiros e activos intangíveis. Nesse sentido, as empresas que começaram a apostar nestas informações iniciaram a criação de relatórios de capital intelectual, onde descreviam todas as suas acções realizadas no sentido de melhorar o valor da empresa face ao mercado, através das novas ferramentas de gestão adquiridas. Como exemplo dessas empresas temos a Seguradora Skandia, que apostou a sua gestão nos relatórios anuais de capital intelectual, e através dos novos dados gerados, conseguiu impulsionar o investimento por parte dos *stakeholders*. Assim, o novo modo de criação de valor vai começando a ganhar realidade no seio das empresas e quem não investir no seu capital humano, quer cliente quer estrutural, não irá conseguir sobreviver nos novos mercados. Após analisarmos os vários modelos de capital intelectual verificamos que todos eles têm estes três factores em comum, sendo que alguns deles alteram o nome e até um pouco da sua essência, mas na realidade todos eles vão a um encontro de ideais, pois a combinação destes factores resultam num melhor desempenho a nível organizacional.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

O capital humano compreende as competências, as qualificações, as capacidades, a experiência, o comportamento, o compromisso, a criatividade, a inovação e a agilidade intelectual das pessoas, ou seja, a inteligência humana. Enquanto o capital estrutural ou organizacional, inclui os vários processos da empresa: rotinas, cultura, sistemas, estruturas, marcas, propriedade intelectual e outros intangíveis não mencionados na contabilidade, mas que permanecem fixos na empresa, podendo-se contudo afirmar que são as várias rotinas da empresa. O mesmo não acontece com o capital humano porque as pessoas mudam de emprego ou reformam-se. O capital cliente ou relacional refere-se a todo o tipo de relações que a empresa estabelece com os clientes, os fornecedores e outros *stakeholders* e ainda a troca de conhecimento que se realiza entre eles, isto é, as relações da empresa com o exterior. Também a confiança e a cultura da empresa são factores essenciais para o desenvolvimento e crescimento do capital intelectual da empresa (Cabrita, 2006:78).

1.4.1. Capital Estrutural

O capital estrutural é um activo estratégico, que é constituído por infra-estruturas, sistemas de informação, base de dados, marcas, patentes e processos administrativos (Stewart, 1999 e Zack, 1999). Edvinsson e Malone, em 1998, definiam o capital estrutural como o “arcaboço que apoia o capital humano”, ou seja, é o potencial intelectual que é fixo na empresa. Como dizia Stewart, em 1999, o capital estrutural é “o conhecimento que à noite não vai para casa, permanece na empresa” ao invés do conhecimento existente nos indivíduos que regressa a casa ao fim da tarde.

O capital estrutural para uma empresa é o *empowerment* e a infra-estrutura que apoia o capital humano, representa a capacidade organizacional para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual (Edvinsson e Malone, 1998:32) e ainda transformá-lo em propriedade da empresa (Stewart, 1999:148). Um dos elementos do capital estrutural é a sua capacidade de flexibilidade, mas para ser considerada esta característica é necessário que seja vista pela empresa como uma das estratégias e cultura da empresa (Cabrita, 2006:94). O capital estrutural tem origem no capital humano, visto ser construído pelos indivíduos, mas no entanto integrado nas empresas. Por outras palavras, podemos dizer que o capital humano constrói o capital estrutural, mas é o

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

capital estrutural que dá as condições para o desenvolvimento e crescimento do capital humano na empresa (Cabrita, 2006:91). Aqui, também são incluídos factores como a qualidade, os sistemas informáticos, a imagem da empresa, as bases de dados patenteadas, conceitos organizacionais e documentação, patentes de marcas e direitos de autor (Camara et al., 2007:695). Ainda dentro do capital estrutural, encontramos a estratégia e a cultura da organização – capital organizacional, ou seja, o modo como as empresas fazem funcionar o seu negócio (factor apresentado no modelo Skandia, ver Fig.8). Toda a estrutura da empresa que ao fim de um dia de trabalho fica nas instalações (Stewart, 1999:148).

A importância do capital estrutural vs capital humano é um assunto fortemente discutido actualmente, isto é, defende-se que o capital humano é um activo intangível que apresenta uma maior mobilidade nas empresas. No entanto, as organizações para conseguirem um desenvolvimento organizacional não podem somente contar com o capital humano, porque quando a empresa perde um funcionário não implica a perda da vantagem competitiva da organização. Contudo, se os concorrentes adquirem esse trabalhador terá que alterar todos os restantes recursos organizacionais e sistemas em função dos conhecimentos do novo indivíduo. Ao mesmo tempo o capital estrutural é constituído pelo conhecimento explícito e pode reflectir a ambiguidade casual dos recursos organizacionais, o que torna difícil à concorrência imitar (Bontis, 2007:320). Assim, o capital estrutural e o capital humano são de análoga importância para o crescimento das empresas. Já Peter Drucker (1998b) dizia que só as empresas podiam fornecer o necessário para que os trabalhadores do conhecimento conseguissem ser eficientes. Só a empresa seria capaz de converter um conhecimento especializado em conhecimento de *performance*.

Quando se fala no capital estrutural, referimo-nos ao investimento da empresa em sistemas, ferramentas e o modo como se gere o conhecimento dentro e fora da organização. Aqui estão incluídos o capital de inovação e o capital de processos, sendo que o capital de inovação e a capacidade de renovar e inovar os direitos comerciais protegidos integram a propriedade intelectual e outros activos intangíveis. Incluindo igualmente todos os processos utilizados para a criação e colocação de novos produtos e serviços no mercado. Podemos dizer que o capital de inovação está no limiar do capital estrutural e do capital humano (Camara et al., 2007: 695). O capital de processos encontra-se relacionado com todos os processos de trabalho, técnicas e

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

programas para os funcionários, de forma a estes aumentarem e fortalecerem a eficiência da produção ou da prestação de serviços, ou seja, o conhecimento prático que se utiliza na criação contínua de valor (Edvinsson e Malone, 1998:32).

No entanto, vimos que o capital inovação integra os activos que não possuem forma física: a propriedade intelectual e a filosofia pela qual a empresa é administrada. Na realidade, o capital estrutural é um produto criado através da inteligência humana baseando-se no interesse em partilhar o conhecimento (Stewart, 1999:166).

Para a existência de uma liderança na empresa, é fundamental existir sucesso em todo o processo da estrutura organizacional (Stewart, 1999:167), mas não somente, ou seja, associado há liderança deverá existir um trabalho de equipa entre todos os colaboradores pois só assim, se consegue um fluxo na partilha dos conhecimentos.

Podemos por fim dizer que o capital estrutural é o esqueleto de uma empresa, porque suporta a relação dos capitais humano e relacional.

1.4.2. Capital Relacional

O modelo da empresa Skandia coloca o relacionamento com os clientes dentro do capital estrutural. No entanto, e como defendido por outros autores (V. Figura 5), o capital cliente tem potencial para que seja definido como um ramo do capital intelectual. Defende-se a ideia que a relação com os clientes seja distinta das relações com empregados e parceiros estratégicos, porque o cliente, por si só, é um factor de grande importância para o valor da empresa (Edvinsson e Malone, 1998:33). Qualquer empresa que tenha clientes tem capital cliente (Stewart, 1999:186), porque estes contribuem para a continuidade da empresa, ou seja, são eles que liquidam as facturas.

O capital cliente pode ser definido pelo valor do relacionamento entre a organização e os potenciais clientes com quem se estabelece negócio (Stewart, 1999:111), ou seja, refere-se à relação da empresa com os seus clientes e o valor que estes representam para a empresa (Camara et al., 2007:695). Os clientes são também um factor de importância no que confere à criação de valor, porque trazem conhecimento,

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

renovando a base do capital intelectual, podendo mesmo serem um elo de ligação ao aumento das inovações e ao mesmo tempo treinam os empregados. Para além de serem uma fonte de competências e de renovação de conhecimento da empresa, impedindo assim a obsolescência do capital intelectual (Cabrita, 2006:96). Pode-se dizer que o capital relacional representa as ligações da empresa com a envolvente externa (Cabrita, 2006:95). Actualmente, o cliente pode “fazer” a empresa, porque numa economia de conhecimento a informação é um bem valioso e os clientes têm acesso a informações que até à data não tinham o que possibilita a escolha (Stewart, 1999:195). Este capital sempre existiu, contudo estava encoberto pelo *goodwill*, ou seja, quando uma empresa é vendida por um valor superior ao que está descrito nas demonstrações financeiras e após se ter subtraído o valor da estrutura da empresa, o remanescente corresponde ao valor da carteira de clientes dessa empresa. Sendo que é nas relações com os clientes que se inicia todo o fluxo de entrada de capital na empresa (Camara et al., 2007:695).

O capital cliente pode ser visto como uma cadeia de valor intangível, ou seja, o caminho que um produto ou serviço percorre desde o primeiro vendedor até ao consumidor final. O valor deveria ser acrescido a cada fase da cadeia, contudo, ao valor acrescido este deveria ter o mínimo de custo possível e reverter esse valor aos resultados da empresa (Stewart, 1999:196).

Com o capital cliente, iniciou-se um novo desafio para a criação de valor da empresa, isto é, pretende-se medir a solidez, a satisfação e a lealdade dos clientes (Edvinsson e Malone, 1998:33). Também contribui para a sensibilidade dos preços e do bem-estar financeiro dos clientes a longo prazo (Câmara e tal., 2007:695). Contudo, os novos dados juntamente com o conhecimento, levam a empresa atingir competitividade e riqueza.

O capital cliente é análogo ao capital humano, pois não é possível assumir-se uma postura possessiva quanto aos clientes, bem como aos empregados. Do mesmo modo a empresa investe no seu pessoal, não somente com o intuito de criar valor nos indivíduos, mas também criar bens de conhecimento para a empresa, como um todo. Nesse sentido a empresa e os seus clientes podem desenvolver um capital intelectual que é ao mesmo tempo único e pertença de cada um.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

1.4.3. Capital Humano

Nem todos os factores do capital intelectual conseguem ser reconhecidos como activos intangíveis, como o caso do capital humano, uma vez que se trata de um activo que não faz parte do património da empresa, mas sim do próprio indivíduo (Camara et al., 2007:696), porque se baseia na competência dos talentos de cada um e (Bautzer, 2006:5) é utilizado pela empresa para a criação de valor, fomentando o diferencial de cada empresa (Camara et al., 2007:696). As pessoas, através das experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo são uma fonte de benefícios económicos futuros para as empresas (Ferreira, 2008;2).

Uma vez que o capital humano não é contabilisticamente reconhecido como activo, também não é reconhecido no balanço das empresas, o que levanta dois problemas: a contabilidade não incorpora a totalidade dos activos, o que origina a um desfasamento entre o valor real e o valor contabilístico desta, situação que se verifica mais nas empresas que concentram as suas vantagens competitivas em recursos intangíveis; por outro lado, as demonstrações financeiras também não apresentam resultados de natureza intelectual, o que leva a que a informação transmitida aos *stakeholders* não satisfaça as suas necessidades (Ferreira, 2008;3).

O capital humano de uma empresa pode ser definido como a força de trabalho. São todos os indivíduos que trabalham nas organizações e que estão associados à geração de valor, que consequentemente geram resultados financeiros e estabelecem relações sociais, mas o forte problema deste conceito é o modo de como se consegue esta associação em prol da criação de valor (Kernchen, 2009).

O capital humano é considerado um elemento dinamizador do capital intelectual, embora quanto melhor for o capital estrutural da empresa mais possibilidade tem o capital humano de se desenvolver (Camara et al., 2007:696). O capital humano está relacionado com as competências, as capacidades, as experiências e as aptidões das pessoas (Cabrita, 2006:84). Podemos dizer que o capital humano tem uma característica diferencial dos outros, isto é, que é única, porque a inteligência humana diverge de indivíduo para indivíduo. Contudo, as pessoas geram capital intelectual

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

através da sua competência, agilidade intelectual e atitude. Sendo estes factores essenciais para transformar o mundo empresarial numa economia baseada em conhecimento, mesmo sabendo que é um passo ambicioso para o sucesso das empresas e ao mesmo tempo terá impacto no desenvolvimento da economia dos mercados (Ponchirolli, 2002:32).

Tal como o capital intelectual, também o capital humano foi defendido por vários autores. Para Edvinsson e Malone (1998), o capital humano compreende a capacidade, o conhecimento, a habilidade e as experiências individuais dos empregados/ responsáveis pela empresa.

Figura 11. Modelo Capital Humano de Edvinsson e Malone

AMBIENTE COMPETITIVO DA EMPRESA	
Capital Humano	Capacidade
	Conhecimento
	Habilidade
	Experiências individuais dos empregados/responsáveis pela empresa

Fonte: Própria.

Para Edvinsson e Malone (1998) o capital humano não se trata da soma algébrica dos vários factores (V. Figura 11), mas sim da sua interligação dentro da dinâmica das organizações face ao ambiente competitivo. O capital humano refere-se ao conjunto da capacidade, habilidade e experiência, bem como ao conhecimento formal que as empresas detêm e que incorporam valor à empresa. Sendo aqui também incluído a criatividade e a inovação organizacional (Camara et al., 2007:697).

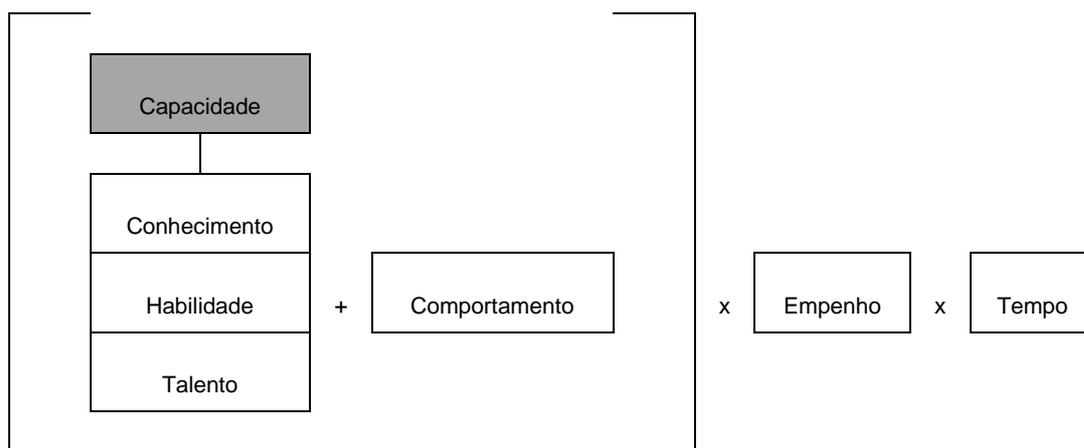
Para Stewart (1999), o capital humano trata-se do activo de maior importância para a empresa, pois uma empresa deverá utilizar tanto o seu capital humano quanto o seu poder lucrativo, ou seja, quanto melhor for utilizado o conhecimento dos colaboradores em novos processos de inovação, maior lucro terá a empresa (Camara et al., 2007:697). Assim, para este autor os principais factores do capital humano serão a identificação e o desenvolvimento do talento dos empregados.

Já para Davenport (1998), a importância da definição de capital humano encontra-se na dimensão do tempo, isto é, trata-se da capacidade, comportamento, e empenho

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

dos funcionários ao longo do tempo (Camara et al., 2007:697). Para o autor nenhum destes factores é mais ou menos importante, a sua importância surge conforme a necessidade e requisitos de cada empresa, mas salienta o empenho como o catalisador dos restantes factores (Camara et al., 2007:697).

Figura 12. Modelo Capital Humano de Davenport



Fonte: Camara et al., 2007.

Podemos definir o modelo de Davenport (V. Figura 12) como uma equação onde a capacidade é o conjunto das competências que suportam o desenvolvimento da empresa e é constituído pelo: conhecimento (a informação adquirida), habilidade (a destreza na utilização dos métodos e meios para a realização de uma tarefa específica) e o talento (a capacidade de realizar uma tarefa, ou seja, a aptidão dos funcionários). A estes factores ainda podemos somar o comportamento dos funcionários, isto é, a forma de agir ao desempenharem uma tarefa. A tudo isto ainda se deve introduzir o empenho e o tempo. Uma tarefa para ser bem sucedida tem que ter um objectivo bem definido. Quanto ao tempo, porque este é o elemento cronológico do investimento em capital humano por parte da empresa (Camara et al., 2007:697).

Fuller e Farrington definem capital humano como sendo o conjunto dos colaboradores de uma empresa que contribuem para a criação do lucro e criação de vantagem competitiva (Fuller, 2001:69). Como principais características deste processo apresenta-se: atrair e contratar os melhores, impedir o seu abandono e utilizar o capital humano, otimizar o desempenho e o contributo dos colaboradores da

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

empresa (Camara et al., 2007:698). Estes autores ainda salientam os custos que o empregado implica na empresa, não só diariamente, mas após a sua saída.

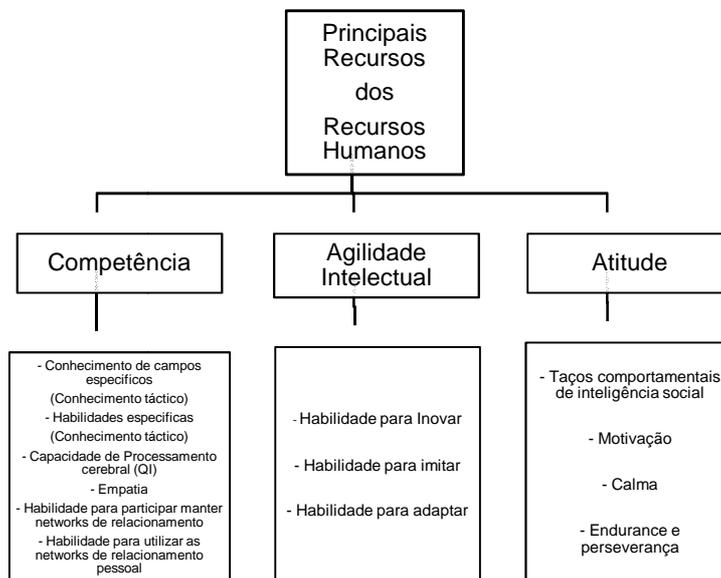
Por sua vez, Kravetz, considera as competências dos trabalhadores a melhor característica do capital humano (Kravetz, 2004:48). Pois estas podem medir o desempenho individual, podem ser criadas para qualquer função ou organização. Também permitem uma ligação aos processos de formação, sistema de remuneração, selecção, desenvolvimento de carreira e direcção estratégica da empresa (Camara et al., 2007:698).

Burud e Tumolo, citado por Camara et al (2007), definem o capital humano como a aplicação do capital intelectual em geral na empresa, isto é, aplicação do conhecimento, das capacidades e do talento dos empregados juntamente com o capital relacional (relação com os clientes, fornecedores e associados externos) na perspectiva de criação de valor na mesma. O autor efectua uma ligação a nível interno com as entidades externas à empresa (Camara et al., 2007:699).

Entretanto, Roos, Pike e Fernstrom, seguem algumas das linhas dos anteriores, isto a respeito da introdução do capital relacional como medida do capital intelectual (Roos, 2005), contudo, a nível do capital humano têm algumas divergências. Sendo que para estes autores, o capital humano é constituído por todos os atributos relacionados com os indivíduos que trabalham numa empresa. Sem eles as empresas não desenvolveriam os seus negócios. Assim, estes autores dividem o capital humano em três componentes: competência, atitude e agilidade intelectual (V. Figura 13).

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Figura 13. Modelo Capital Humano de Roos, Pike e Fernstrom



Fonte: Camara et al., 2007.

Foram descritos vários modelos de capital humano, contudo todos eles tinham o mesmo objectivo, o de reforçar o papel estratégico de que uma adequada gestão dos recursos humanos valoriza em geral o capital intelectual, mas em particular o capital humano (Camara et al., 2007:699). Estes são os principais geradores de riqueza para a empresa devido à sua capacidade de angariar conhecimentos, que ao serem bem geridos vão proporcionar à empresa o diferencial de competitividade necessária para a sua competitividade no mercado. Actualmente, as empresas vêem no talento das pessoas o factor chave para a criação de valor, sendo que através do conhecimento humano as empresas possam criar e sustentar esta inovação e assim obterem sucesso na competitividade nos mercados. Peter Drucker, em 1998a, dizia: “Na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam”. Assim sendo, actualmente, gerir pessoas em organizações contribui directamente para a valorização das empresas no mercado. Logo, o grande desafio das empresas encontra-se na angariação de talentos (Camara et al., 2007:699).

Assim, a gestão do talento é actualmente, uma questão de elevada importância para os Recursos Humanos. Porque por um lado, tendo o talento um papel estratégico e singular na valorização do capital humano, por outro a existência de um bom talento

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

na empresa é equivalente à criação de intangíveis, que proporcionam valor acrescido à empresa e consequente vantagem competitiva (Camara et al., 2007:700).

O talento, segundo o modelo de Marilyn King, traduz-se na soma da paixão, da visão e da acção (Talento = paixão + Visão + Acção). Onde a paixão é o gosto pelo trabalho a realizar, a visão do que se quer atingir e a acção a forma de desempenhar a actividade (Jericó, 2001:68).

A empresa sendo uma organização que se caracteriza como um Sistema Adaptativo e Complexo necessita de recursos humanos que não só manifestam acção acima das expectativas, de forma a criar dinâmica, mas também sintam paixão que inspire a realização das várias actividades de modo a atingir os objectivos propostos (visão). Assim, a empresa quando obtém um conjunto de recursos humanos que complementam estes três factores, está a consagrar um conjunto de vantagens competitivas que irão proporcionar sucesso nos seus resultados.

Ainda dentro do capital humano, há outros aspectos de relevância, como por exemplo, a satisfação dos empregados, a motivação. Quando um funcionário trabalha satisfeito, o seu trabalho é repercutido no capital relacional, ou seja, quando os empregados estão satisfeitos tendem a aprender mais acerca dos seus clientes, o que origina um melhor nível dos serviços (Cabrita, 2006:86). No caso da motivação, trata-se de um factor que sustenta a vantagem competitiva contribuindo para a circulação de conhecimento. Embora a motivação das pessoas não seja um objectivo estratégico, é um elemento que leva à vantagem competitiva da empresa (Cabrita, 2006:87). Stewart (1999), sugere duas vias para as empresas seguirem no que concerne ao capital humano. Este consiste em utilizar mais o conhecimento das pessoas, o que implica nas empresas tornar conhecido e explicito todo o tipo de conhecimento que é privado e tático. E ainda conseguir que mais pessoas obtenham mais conhecimentos, acerca de matérias úteis para as empresas.

É necessário ter-se em consideração que o conhecimento organizacional é como se de um se tratasse stock para uma empresa, mas que este pode ser transferido, alimentado, recrutado, sendo que sempre o seu maior objectivo é o de criar valor para a instituição. As empresas deverão ter cuidado no recrutamento, porque os empregados são a base sobre a qual o capital humano se constrói, para tal é importante por parte da empresa, desenvolver uma cultura que fomente e promova a

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

retenção do capital humano dentro da empresa (Cabrita, 2006: 88). Apesar de o capital humano ser o objecto central do estudo, não se pode relativizar o capital estrutural e o capital relacional como meios de proporcionar retorno económico na empresa. No seu seio existe também o factor do conhecimento como o elo de ligação entre a empresa e a tecnologia/ inovação ou mesmo dos próprios clientes.

1.5. Estudos empíricos

A temática do capital intelectual ainda está longe de ser consensual, apesar da vasta literatura sobre o mesmo. No presente ponto efectua-se a apresentação de alguns trabalhos empíricos realizados têm como pano de fundo a temática do capital intelectual.

Cabrita (2009), cuja investigação foi utilizada como suporte na realização do nosso trabalho empírico, realizou um estudo que proponha como objectivo testar empiricamente um modelo de inter-relações e interacções entre as componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional no sector bancário português. Ou seja, pretendia explorar a influência do capital intelectual no desempenho organizacional, identificando e examinando, no sector bancário português, as inter-relações e as interacções entre as componentes do capital intelectual, com impacto no desempenho organizacional; ao mesmo tempo também pretendia reconhecer a importância dos intangíveis numa economia que cada vez mais é orientada pelo conhecimento. Dos estudos realizados, extraem-se as seguintes conclusões:

- O capital intelectual tem influência positiva no sector bancário português;
- O valor organizacional surge através da interacção dos factores do capital intelectual e quanto maior for essa interacção, maior é a sinergia desenvolvida entre os elementos do capital intelectual e maior é a criação de valor para a instituição;
- O capital intelectual (crescimento ou deterioração) depende não somente da escolha das inter-relações e das interacções entre os factores do capital intelectual, mas também do seu alinhamento e estratégia adoptada;
- O capital intelectual é único e depende do seu percurso, ou seja, não se dá a mesma importância a cada um dos factores do capital intelectual;

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

- Os gestores da banca portuguesa reconhecem a importância do capital intelectual no sucesso das instituições bancárias e ainda acreditam que a sua gestão é importante para a sustentabilidade da competitividade. Apesar de demonstrarem não saber identificar, explorar e medir o capital intelectual, vêem o capital intelectual como um meio de alcançar vantagem competitiva com potenciais efeitos nos resultados financeiros (Cabrita, 2009:145).

Ferreira (2008), realizou uma investigação com o objectivo de analisar a divulgação de informação sobre o capital intelectual em Portugal. Pretendia identificar as tendências de divulgação apresentadas pelas empresas portuguesas, tentando avaliar quais as componentes do capital intelectual mais reportadas e potencialmente mais valorizadas, identificar os factores que explicavam o volume e a abrangência da divulgação efectuada e, por fim, analisar se as tendências de divulgação em Portugal se diferenciam das práticas realizadas noutros países.

Para a realização deste estudo foi efectuada uma análise de conteúdo aos Relatórios e Contas das empresas portuguesas com acções admitidas à cotação à data de 31 de Dezembro de 2006. O estudo permitiu apurar que existia divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual; no entanto, esta divulgação abrangia predominantemente factores de natureza externa, apesar de existirem divulgações no sentido do capital humano e capital interno (Ferreira, 2008:78).

O estudo realizado conclui que as empresas portuguesas efectuem divulgação voluntária de informação de capital intelectual nos seus Relatórios e Contas. Contudo, destaca-se a importância dada aos factores relativos ao capital externo. Também se verificou que os factores mais reportados estão ligados aos processos de gestão, aos acordos de colaboração, às marcas, ao perfil dos trabalhadores e dados referentes à educação e formação dos recursos humanos. Por fim, também se conclui que a divulgação voluntária esta interligada com a dimensão e tipo de auditor, ou seja, quanto maior for a dimensão da empresa mais informação é divulgada, isto acontece como forma de reduzir os custos políticos que suportam e aumentam a captação externa de capital a um menor custo (Ferreira, 2008:78).

O estudo analisado anteriormente datava de Relatórios e Contas de 2006. Entretanto, realizado mais recentemente um outro estudo (Sousa, 2008), também incidindo sobre

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

empresas cotadas na *Euronext Lisbon*. Este estudo teve como objectivo compreender as práticas de divulgação de informação sobre o capital intelectual por parte das empresas portuguesas cotadas na *Euronext Lisbon*, através da comparação das divulgações nos Relatórios e Contas e na internet (Sousa, 2009:64).

Os resultados mostraram que a informação relatada na internet não era mais completa do que a relatada nos Relatórios e Contas. Contrariamente ao que se era esperado, uma vez que a divulgação de outros temas, também de elevada importância, nos dias de hoje, tal como a responsabilidade social, já se encontra com mais detalhe na internet, o que proporciona aos *stakeholders* uma melhor relação com o interior da empresa e aos mesmo tempo reduz o formato em papel do Relatório e Contas, pois direcciona o *stakeholders* para a internet. Em relação à divulgação do capital intelectual nos Relatórios e Contas, constata-se que o capital interno é o menos relatado, independentemente de se tratar de sectores tradicionais de *Knowledge Intensive*. No entanto, o capital humano é a componente com maior divulgação (Sousa, 2009:67).

1.6. Síntese Final

Realizou-se neste primeiro capítulo uma resenha teórica que aborda a forma como a economia evoluiu ao longo dos tempos e como o conhecimento passou a ser factor essencial na competitividade das empresas. O conhecimento passou a conter uma maior importância para as empresas, chegando mesmo a pesar na classificação de uma empresa perante o mercado em que está inserida. Ou seja, o conhecimento passou a fazer a diferenciação na criação de valor por parte das organizações. Assim, as empresas que conseguem um bom aproveitamento do conhecimento no seu interior são recompensadas por melhores resultados e obtêm maior vantagem competitiva.

O capítulo faz também referência ao capital intelectual, de todo o conjunto dos activos tangíveis e intangíveis que fazem parte das empresas, principalmente do factor humano que não tendo aptidão para ser mensurado é factor essencial na criação de valor das organizações.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Efectuou-se ainda uma breve referência a estudos realizados em Portugal com ênfase na temática do trabalho, que revelam também que as empresas em Portugal já começam a administrar importância ao factor do capital intelectual, se bem que a sua divulgação ainda está muito voltada para o seio da empresa e não direccionada para apoiar os *stakeholders* nas suas decisões e nem mesmo as próprias empresas nos seus recursos financeiros.

Capitulo 2

Caracterização do Sector em Estudo

No presente capítulo, realizar-se-á uma breve caracterização do sector das empresas financeiras e seguradoras que estarão na base do estudo empírico, por ser actualmente o maior sector de actividade da vida económica dos países desenvolvidos e dado ser um dos sectores onde se encontram com mais evidência as três vertentes do capital intelectual.

2.1. Caracterização do Sector terciário

O sector terciário envolve a prestação de serviços às empresas e aos consumidores finais (população em geral). Até meados do século XX, o sector terciário servia meramente de apoio complementar à indústria e à agricultura, mas a partir de então passou a ganhar poder face aos outros dois sectores. Hoje, é o sector que recebe os produtos do sector secundário e os distribui aos consumidores. Também é neste sector que se encontram as empresas que apoiam as indústrias e até a agricultura, tal como as empresas financeiras, uma vez que sem o apoio financeiro as indústrias e a agricultura não se conseguem desenvolver. Assim, verifica-se que as empresas financeiras fazem parte integrante do sector dos serviços (terciário), mas ao mesmo tempo estão interligadas com os outros sectores e até com a população em geral

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

(consumidor final). Assim uma vez que as empresas financeiras estão interligadas ao sector terciário optou-se por essa escolha para este estudo empírico. Contudo, para além das empresas financeiras também as seguradoras têm igualmente um papel preponderante, pois tanto as empresas industriais como os agricultores estão sempre na mercê da existência de uma catástrofe que poderá arruinar todo o seu negócio e é com base nos seguros que estas pessoas podem voltar a edificar as suas empresas e continuar na luta na criação de valor no mercado em que estão inseridos. Assim, verifica-se que, para além das empresas financeiras também os seguros são essenciais para a evolução das empresas na economia de um país. É evidente que também todas as restantes empresas de serviços são fundamentais para a economia, mas o estudo irá recair sobre estes dois tipos de empresas – empresas financeiras e seguradoras.

Algo essencial no sector terciário foi a necessidade de existir um avanço a nível tecnológico, humano e certas mudanças estruturais. Nesse sentido é imperativo uma maior qualificação das pessoas que participam neste sector de actividade.

2.2. As Seguradoras

A Associação Portuguesa de Seguros (APS)¹ tem como principal objectivo a imagem que transmite à sociedade civil dos seus produtos e serviços.

Actualmente, os seguros têm ganho uma maior importância a nível económico, social, colectivo ou individual. Mas têm ainda um longo percurso a percorrer de forma a conseguirem transformar-se numa actividade compreendida pelas pessoas em geral. Apesar da natureza empresarial das seguradoras estas também intervêm a nível social, de financiamento e protecção da actividade económica, quer a nível das empresas ou do estado (ASP, 2008).

O ano de 2008 ficou marcado, em quase todos os sectores de economia, pela crise do sistema financeiro internacional. Para o sector segurador, o impacto mais sentido foi

¹ Associação Portuguesa de Seguradoras, <http://www.apseguradores.pt>, *Panorama* o Mercado para o ano de 2008, disponível em – Consultado em 13/12/2008.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

nos mercados de capitais, devido à diminuição de investimento por parte dos *stakeholders*. Contudo, a crise sentida em 2008, alastrou-se a 2009, esperando no entanto, uma recuperação no decorrer do ano de 2010 (ASP, 2009)².

O sector segurador em Portugal, segundo o Panorama do Mercado para o ano de 2008, referenciado pela Associação Portuguesa de Seguradores, mostrava-se como sendo um sector que abrangia cerca de 83 companhias de seguros e onde empregava em média, 11 mil pessoas. Em referência ao ano de 2007, este sofreu um desacelaramento nos resultados líquidos, mas mesmo assim graças à recuperação do ramo dos Seguros de Vida os valores apresentados não foram tão acentuados em relação aos anteriores. Embora tendo diminuído 5,2% em relação ao ano de 2006, o Resultado Líquido do Exercício continuou a transmitir uma equilibrada performance económica do sector, comparativamente à conjuntura desfavorável dos mercados financeiros e num contexto concorrencial que originou planos agressivos de políticas comerciais (ASP, 2008).

Já durante o ano de 2008, em consequência da conjuntura negativa, sentiu-se que os ramos dos seguros não vida contribuíram para a diminuição dos resultados das seguradoras. Também a nível da inovação e eficiência, os seguros em Portugal, sofreram um impacto negativo. Contudo, mostraram uma capacidade global de resistência significativa face aos elevados níveis de solvência que o país atravessou, sem que fosse necessária a interveniência dos accionistas. No entanto, a nível dos seguros de saúde e de vida, conseguiu-se um resultado crescente, verificando-se que actualmente, depois dos depósitos a prazo nas instituições bancárias são os seguros de vida os produtos financeiros mais procurados pelos portugueses, devido à segurança e rentabilidade que as seguradoras oferecem aos segurados. No sector da saúde, os portugueses começam a apostar mais nas seguradoras – quer seguros individuais ou em grupo. As pessoas começam a procurar outros prestadores de saúde e até mesmo melhores qualidades nos serviços prestados do que aqueles que encontram no sistema universal e gratuito do sistema normal de saúde (ASP, 2008).

² Associação Portuguesa de Seguradoras, <http://www.apseguradores.pt>, *Panorama do Mercado Segurador 2008/2009*, disponível em – Consultado em 15/02/2009.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Ainda há a salientar os seguros de Automóveis, pela melhoria da informação aos clientes, do tratamento das reclamações e da obrigatoriedade de existência de um Provedor de Cliente (ASP, 2008).

A APS criou, em 2008, o Jornal “ Portugal Seguro”, com o intuito de chegar mais facilmente ao público, contando com a colaboração de um conjunto de especialistas nacionais e estrangeiros.

No que concerne ao quadro de pessoal deste sector, em 2007 deu-se uma diminuição do número de empregados, devido à racionalização de alguns serviços, contudo é de salientar as acções de formação desenvolvidas pelas seguradoras, o que mostra a importância do desenvolvimento da qualificação dos recursos humanos desta actividade (APS, 2008).

No entanto, em 2008 a APS aposta também na formação, desenvolvendo 252 cursos/acções de formação e obtendo um número de mais ou menos 4000 formados, quer em formato presencial, quer em formato *e-learning*, sendo este número quase duplicado em 2007. Este aumento equivaleu a 34% dos colaboradores directos do sector segurador. Neste sentido, a maior aposta da APS está numa melhor oferta de formação face às necessidades dos associados e do mercado

2.3. As Instituições de Crédito

O sector bancário é um dos principais motores do desenvolvimento económico dos países, tendo um papel fundamental no investimento em actividades de conhecimento. Podemos até dizer que é o impulsionador da economia do conhecimento, mas para tal, é necessário, que o sector financeiro reconheça a importância da acumulação do conhecimento na economia e a disponibilidade para ajudar os investidores a investir em novas empresas, principalmente, nas baseadas no conhecimento, pois estas são fundamentais para que a economia do conhecimento consiga progredir (Cabrita, 2009:130). Mas, para que haja investimento nas empresas do conhecimento é necessário conseguir demonstrar como estas conseguem criar valor num mercado

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

cada vez mais globalizado e ao mesmo tempo tornarem-se as novas ferramentas do sucesso empresarial.

Ao mesmo tempo que o conhecimento ganha poder face ao sucesso das empresas, as tradicionais demonstrações financeiras também continuam a ser de elevada importância para a concessão de crédito por parte dos bancos, apesar disso estas não conseguem transmitir o potencial de criação de valor futuro para a empresa que se baseia nos intangíveis (Cabrita, 2009:1309).

O sector bancário português é dividido em dois grupos, onde o maior grupo representa cerca de 80% da quota de mercado e é constituído pelos 5 maiores grupos bancários - Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, Banco Espírito Santo, SantanderTotta e Banco BPI³.

No que se refere aos seus valores anuais, no primeiro semestre do ano de 2008, o activo total do sistema bancário cresceu em relação ao mesmo período do ano anterior, em cerca de 9,6%, tendo para esse fim a contribuição do crédito a clientes. Logo, é no sentido de manter e aproximar os clientes que os bancos trabalham, pois sendo este sector constituído por um grupo pequeno, permite que a concorrência aumente e retenha o maior número de clientes. Contudo, os bancos ao emprestarem o capital aos seus clientes não controlam propriamente o investimento dos mesmos porque têm sempre uma garantia de reembolso do empréstimo por parte do cliente, mas por vezes se o negócio não tem os resultados previstos o banco nunca recupera o seu investimento na sua totalidade porque a garantia que estava em seu poder perde valor. Para que isso não aconteça, os bancos deveriam acompanhar o negócio do seu cliente, no que confere à sua capacidade de gerar valor económico (Cabrita, 2009:130).

Sendo assim os bancos apostam na formação e na qualificação dos seus recursos humanos. Segundo, Nuno Amado (Presidente Executivo do Banco Santander Totta) uma empresa que não invista em permanência na qualificação e no desenvolvimento dos seus colaboradores está a hipotecar o futuro da sua organização. Assim, as empresas que apostam neste tipo de vantagem competitiva, que tenham uma equipa

³ Banco BPI, <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=ArealnfSectorial&rild=IndMacro> – Consultado em 13/12/2008.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

muito qualificada e informada, rapidamente conseguem entender os novos contextos e ajustar as necessidades aos novos desafios. Nesse sentido, o banco Santander Totta, no ano de 2008, investiu cerca de 2,3 milhões de euros em formação. Um outro factor importante é o investimento no segmento da responsabilidade social, nomeadamente no âmbito do Conhecimento e do Ensino Universitário, como patrocinadores de concursos e de estágios universitários na perspectiva de escolherem boas capacidades intelectuais.

Face à crise financeira em que se vive na actualidade, o sector financeiro deverá ganhar vantagem competitiva através de uma boa estratégia do capital humano, através da diferenciação do pagamento e do desempenho, e também pela comunicação de um conjunto de valores mais abrangentes aos colaboradores actuais e futuros. Assim podemos afirmar a existência de uma alteração no modo como estas empresas geram o seu capital humano, sobretudo na forma de recompensa salarial, ou seja, compensação salarial baseada no desempenho e na criação de valor para os *stakeholders*. Até agora, a retenção do talento cingia-se unicamente à compensação, mas existem actualmente determinadas alterações, ou seja, a retenção dos colaboradores baseia-se no valor global, tal como, oportunidades de formação, desenvolvimento de carreira e formas de trabalho flexíveis. Para que as empresas financeiras concedam incentivos aos seus colaboradores, como o bônus mensal, é necessária a existência de contrapartidas como o trabalho por objectivos.

Em consequência da crise económica, os bancos deverão perceber a qualidade do capital intelectual e das estratégias inovadoras dos seus clientes, como se de um elemento imprescindível se tratasse aquando da análise de crédito, de capitalização bolsista e da eficiência dos mercados de capitais. Assim, no futuro e com os mercados cada vez mais globalizados, as empresas irão ter de associar-se a factores de sucesso e de crescimento que irão ajudá-las no desenvolvimento baseado na inovação, na eficiência, na rapidez de modo a estas conseguirem uma posição de competitividade perante o sector e com isso tornarem-se mais competitivas (Cabrita, 2009:131).

Quando falamos nas novas medidas das empresas financeiras, não estamos somente a falar de Portugal, mas sim a nível da Europa e dos EUA, porque a crise económica

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

afectou o mundo em geral. Contudo, segundo Vicki Elliott⁴, as empresas financeiras europeias apresentam em 2008 uma compensação baseada no desempenho, mas a sua ênfase está no salário base e na oferta de um conjunto de incentivos a longo prazo. No entanto, a componente variável está a ganhar terreno nas práticas salariais aproximando-se das medidas utilizadas nos EUA. Para dar resposta à criação de valor pretendida pelos *stakeholders*, é necessário criar uma sustentabilidade na compensação face ao desempenho, porque cada vez mais é necessário gerir os gastos, assim face aos objectivos previstos e alcançados os colaboradores são compensados.

2.4. Síntese Final

O presente capítulo fez menção à escolha da fonte de informação para o estudo empírico, procurando descrever o sector terciário, mais precisamente as empresas financeiras e as seguradoras. A escolha incidiu nas empresas financeiras e seguradoras pelo facto de se tratar de empresas onde o factor humano é bastante acentuado e ao mesmo tempo são empresas que na perspectiva actual da economia têm bastante valorização no desenvolvimento económico.

Capitulo 3

Metodologia

Este capítulo pretende explicitar, quer a metodologia de análise utilizada no estudo empírico quer uma evidência do mesmo que sucede ao problema de investigação e às suas hipóteses. Todo o trabalho de investigação pressupõe a definição de uma estratégia de investigação que irá servir de guia ao desenvolvimento deste estudo. O

⁴ Entrevista de Vicki Elliott, http://www.mwercer.pt/print.htm?jsessionid=1RUp206Tdl49lC0Qo9WJxg**.mercer02, consultado a 29/07/2009.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

início de qualquer trabalho de investigação não é facilitado, a dificuldade começa quando se pretende fazê-lo bem e de modo a formular um projecto de investigação de forma aceitável (Marques, et al. 1998:31). Contudo, não se deve raciocinar tão linearmente, isto é, um trabalho de investigação não é algo que se obtém de imediato, mas sim algo que se procura com o intuito de melhorar o conhecimento. Para tal, o investigador vê-se obrigado a escolher um primeiro fio condutor, de forma estruturada e coerente, na parte inicial do seu trabalho. Assim é crucial a observação da realidade escolhendo o tema a investigar, salientando-se a importância do capital intelectual na actualidade das empresas, tanto a nível do conhecimento interno como no método de “bater” os concorrentes na corrida pelo cliente e obter uma melhor *performance* financeira face à concorrência.

Toda a investigação deve percorrer várias fases obtendo assim determinadas conclusões e devendo ser estruturado um plano de investigação. Com base na estratégia delineada procede-se ao desenho da investigação, que estabelece as etapas a percorrer, desde o planeamento das actividades a desenvolver, o processo de selecção da população a estudar e a definição da amostra a utilizar. O desenho de investigação (V. Introdução) também implementa as opções de procedimentos a realizar e as técnicas a utilizar para recolha da informação e análise da mesma (Novas, 2008:249).

3.1. Objectivos de Investigação

Quanto aos objectivos traçados para a investigação, pretende-se aferir a forma como as organizações fazem uso do seu capital intelectual e mais especificamente o capital humano, como meio de melhorar o desempenho organizacional. Na realidade, pretende-se perceber até que ponto as empresas ao investirem nos recursos humanos conseguem evidenciar-se no mercado que está cada vez mais globalizado. Se assim for, as empresas reúnem as condições para que o retorno proporcionado pelo capital intelectual (capital humano) supere o investimento feito pelas empresas e ao mesmo tempo atingirem mais quota de mercado.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Como forma de obter resposta à questão genérica da investigação pretende-se, mais especificamente, perceber:

- Se a formação dos funcionários é ou não uma mais-valia para o melhoramento do conhecimento no seio das empresas;
- Se a aquisição de conhecimento ao longo da carreira é valorizada pelos empregadores e se estimula a melhoria dos serviços perante os clientes;
- Se as empresas optam por formar os seus empregados em vez de optarem pela procura externa a fim de aplicar no seio da empresa as novas aprendizagens;
- Se as empresas acreditam que o conhecimento interno (dos funcionários) é suficiente bom para que possam lhes dar a conhecer informação da concorrência de forma a melhorarem e superarem a concorrência;
- Se as empresas vêem a formação como factor de angariação de conhecimento ao ponto de este contribuir na melhoria dos serviços prestados;
- Se as empresas efectuem ou não uma avaliação ao desempenho dos funcionários e ao mesmo tempo se este desempenho deve ser relatado nos resultados da empresa;
- Se as empresas, na actualidade, estão ou não preparadas a transmitir aos seus empregados o que conhecem da concorrência de forma a proporcionar melhorias nos serviços prestados;
- Se o cliente será o impulsionador para a melhoria dos serviços prestados de forma a se atingir vantagem competitiva, sendo que para tal tenham que estar atentos às novas necessidades dos clientes;
- Se as empresas estão atentas aos movimentos da concorrência de forma a estarem preparadas a dar respostas eficazes às novidades por elas lançadas;
- Se a concorrência é o meio de inspiração da empresa para a melhoria dos serviços prestados aos *stakeholders*.

3.2. População e Selecção da Amostra

A escolha da população e conseqüente amostra é uma fase de grande importância para os trabalhos de investigação, sendo crucial a sua observação, selecção e dimensão (Cabrita, 2006:180). Não basta saber quais os tipos de dados a serem recolhidos, é também importante circunscrever esses dados no espaço geográfico e social, e no tempo, sendo as próprias hipóteses de investigação cruciais na escolha.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Após circunscrito o campo de análise, o investigador depara-se com três opções, ou seja, recolhe os dados e faz incidir o estudo na totalidade da população, ou limita a uma amostra representativa da população, ou estuda apenas algumas componentes, ainda que não estritamente representativas da população (Marques, et al. 1998:31).

A palavra “população”, neste sentido, deve de ser entendida como um conjunto de elementos constituintes de um todo (Marques, et al. 1998:31). Quando nos referimos à “amostra”, esta impõe duas condições:

- Quando a população é muito volumosa e é preciso recolher muitos dados para cada indivíduo ou unidade;
- Quando, segundo o investigador, é importante recolher uma imagem globalmente conforme à que seria obtida através do conjunto da população, isto é, quando se põe um problema de representatividade.

O caso de se estudar componentes não estritamente representativas, mas características da população, é também um meio de estudo frequente. Este método é viável para situações onde o estudo é muito abrangente e o método de obtenção de dados é feito por exemplo através de entrevistas (Marques, et al. 1998:31).

A população a considerar na realização do trabalho de investigação foram as empresas financeiras e as seguradoras que fazem parte do sector terciário, trata-se de um sector de actividade que se baseia no conhecimento e desse modo é mais susceptível de acumular o capital intelectual (Cabrita, 2006:182). No entanto, como em qualquer estudo, é difícil conseguir alcançar a população pela totalidade, o que nos levou à selecção de uma amostra representativa da mesma. Efectuou-se uma pesquisa pela Internet de forma a se conseguir obter dados que nos permitissem chegar às empresas pretendidas para a resposta ao questionário elaborado. Nesse sentido, através de pesquisa pela internet, mais especificamente na Associação Portuguesa de Bancos⁵, base de dados do site do Banco de Portugal⁶, Associação de Instituições de Crédito Especializado⁷ e Associação Portuguesa de Seguradoras e outros⁸, obteve-se

⁵ Associação Portuguesa de Bancos, <http://www.apb.pt> – Consultado em 13/12/2008.

⁶ Banco de Portugal, <http://www.bportugal.pt> Portugal - Consultado em 18/02/2009.

⁷ Associação de Instituições de Crédito Especializado, <http://www.asfac.pt> – Consultado em 25/06/2008.

⁸ - Lista das Seguradoras Portuguesas, http://pt.wikipedia.org/wiki/lista_das_seguradoras_portuguesas - Consultado em 29/04/2009.

- Lista das entidades participantes na Centralização de Responsabilidades de Crédito prevista pelo Banco de Portugal.
- Regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

quer os dados das empresas financeiras quer os das seguradoras. Após se ter obtido as informações das empresas seguradoras e mediadoras de seguros e das instituições de crédito (bancos, caixas crédito agrícolas mutuas, caixas económicas, sociedades de locação financeiras, sociedades de garantias mútuas, sociedades de *factoring* e empresas câmbio), foi possível constituir o conjunto de empresas que iria ser alvo de estudo na presente investigação. Esse conjunto era formado por 180 empresas seguradoras e mediadoras e por 262 instituições financeiras, num total de 442 entidades.

Quanto à forma de recolha de dados, optou-se pela elaboração de um inquérito por questionário, isto é, trata-se de uma simples sondagem de opinião pelo que visa a verificação das hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Os inquéritos por questionário, normalmente são os instrumentos de recolha de informação mais utilizados pelos investigadores. Geralmente são muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens. Na consequência do grande número de pessoas interrogadas e devido ao tratamento quantitativo das informações retidas, as respostas na maioria das vezes são codificadas, de modo a que os inquiridos sejam obrigados a escolher as suas respostas entre as que são formalmente propostas. O inquérito tanto pode ser respondido pelo inquiridor ou pelo inquirido no caso de ser o inquiridor a responder dá-se o nome de “administração indirecta”, quando é o inquirido trata-se de “administração directa”. Sendo que neste caso o inquérito é-lhe entregue em mão pelo inquiridor que se encarrega de dar todas as explicações necessárias, ou endereçado indirectamente pelo correio ou por outro meio. O envio por correio dos questionários por vezes é mal interpretada pelos inquiridos e consequentemente o número de respostas poderá ser fraco. (Marques, et al. 1998:188). Como já referido em relação à estratégia da investigação optou-se pelo inquérito por questionário enviado via correio acompanhado por carta.

Foram enviados 442 inquéritos por questionário, tendo-se obtido 105 respostas. Dezanove questionários foram devolvidos via correio por motivo de alteração de morada e os restantes não responderam. Podemos dizer desta forma, que a taxa de resposta obtida foi de 23,75%.

- Comissão Nacional de Protecção de Dados, <http://cnpd.pt/bin/registo/entidades-pesq.as?txtNome=finac> - Consultado em 29/04/2009.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Na caracterização da amostra e de forma a conhecermos um pouco o público que aceitou responder aos questionários, enviados via CTT, apresenta-se a descrição dos inquiridos – Seguradoras/Mediadoras e Instituições de Crédito, relativamente aos seguintes aspectos: idade, formação académica e posição hierárquica na instituição. Sendo que um dos questionários não nos deu informação relevante para esta primeira fase da análise.

Quadro 1. Distribuição dos inquiridos – Idade

Idade	Seguradoras/Mediadoras		Instituições de Crédito	
	Nº	%	Nº	%
25 a 35 Anos	12	44,45	19	24,67
35 a 45 Anos	6	22,22	33	42,86
+ de 45 Anos	9	33,33	25	32,47
Total⁹	27	100,00	77	100,00

Verificamos que o grupo etário que predomina nas Seguradoras é entre os 25 e os 35 anos, enquanto nas Instituições de Crédito é entre os 35 e os 45 anos.

Quadro 2. Distribuição dos inquiridos – Habilitação Académica

Habilitações Académicas	Seguradoras/Mediadoras		Instituições de Crédito	
	Nº	%	Nº	%
Inferiores ao 12º Ano	3	11,11	0	0
12º Ano	5	18,52	14	18,18
Bacharelato	0	0	4	5,2
Licenciatura	18	66,67	47	61,04
Pós-graduação e Doutoramento	-	-	6	7,79
Não Responde	1	3,7	6	7,79
Total	27	100,00	77	100,00

⁹ A soma dá 104, porque nos questionários houve um indivíduo que não respondeu à idade.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Neste caso, verificamos em ambos os grupos, que a maioria dos inquiridos tem formação académica a nível da Licenciatura, seguindo-se o 12º Ano de Escolaridade.

Quadro 3. Distribuição dos inquiridos – Cargo que desempenha

Cargo que desempenha	Seguradoras/Mediadoras		Instituições de Crédito	
	Nº	%	Nº	%
Director Geral/gerente	18	66,66	26	33,77
Director Financeiro	2	7,41	4	5,19
Director R Humanos	5	18,52	23	29,87
Auditor Interno	-	-	2	2,6
Coordenador	-	-	8	10,39
Chefe Serviço	-	-	7	9,09
Secretario	-	-	3	3,9
Outros	-	-	3	3,9
Não Responde	2	7,41	1	1,29
Total	27	100,00	77	100,00

Relativamente ao cargo desempenhado, a maioria dos inquiridos são directores ou gerentes das instituições, sendo que em segundo lugar os respondentes são responsáveis pelo sector dos Recursos Humanos.

3.3. Estrutura do Questionário

O questionário foi elaborado com base no inquérito utilizado por Cabrita (2006). Quanto à relação da percentagem de respostas obtidas, foi alcançada uma taxa de respostas inferior à obtida por Cabrita de 58,8%. Contudo, é necessário ter em consideração que não foi utilizada a mesma amostra e que não se procedeu a nenhum contacto com os inquiridos após o envio dos questionários, de forma a obter mais respostas, ao contrário do que aconteceu no referido estudo, no qual a autora procedeu a dois *follow-ups* que permitiram o aumento significativo de respostas.

O questionário é composto por duas partes sendo a primeira composta por um conjunto de informações que irá facilitar a caracterização da amostra e apoiar ou

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

complementar as conclusões a extrair. A segunda parte é constituída por 5 grupos de questões tendo cada um delas várias afirmações. O primeiro e segundo grupo de questões estão relacionados com o Capital Humano, focando a imagem do empregado junto das instituições. O terceiro grupo, está relacionado com o Capital Cliente e os últimos dois grupos referem-se às instituições face aos seus próprios objectivos de sucesso e à concorrência.

Para as questões foi considerado uma escala de respostas de 1 a 4. Optou-se por uma escala pequena de forma que as respostas não fossem muito divergentes entre os inquiridos. A correspondência das respostas vai do “Não Concordo” (1) ao “Concordo Totalmente” (4). (V.apêndice 1).

Assim, baseados nas respostas obtidas ao questionário enviado por CTT às 442 entidades conseguiu-se obter um número relativo de respostas (105 respostas) que serão no capítulo seguinte analisadas.

3.4. Síntese Final

Ao longo do capítulo, procurou-se traçar a estrutura metodológica sobre a qual assenta a realização do presente trabalho de investigação. Naturalmente que a estratégia de investigação subjacente e as opções metodológicas tomadas apresentam determinadas limitações. Por exemplo, os métodos quantitativos são muitas vezes criticados por não permitirem análises abrangentes da realidade e, nessa medida, não captarem todo o emaranhado de relações – e a inerente complexidade – próprias da realidade social. Compreender as limitações subjacentes às opções metodológicas é um aspecto crítico em qualquer trabalho de investigação, pois esse facto determina inexoravelmente o alcance dos resultados obtidos.

Capítulo 4

Análise de Dados

Ao longo do presente capítulo far-se-á a apresentação e a análise dos resultados obtidos a partir do tratamento estatístico dos dados recolhidos por meio de um inquérito por questionário, como descrito no capítulo anterior. O capítulo é dedicado à análise exploratória dos dados, com o objectivo de caracterizar o conjunto de empresas que participaram no estudo, privilegiando-se a utilização de medidas de estatística descritiva, e avaliar um conjunto de relações possíveis nos dados, com recurso a testes estatísticos, com o objectivo de testar as hipóteses formuladas.

4.1. Análise Descritiva

Numa primeira fase efectuou-se uma análise descritiva aos dados obtidos (V. Quadro 4).

Quadro 4.1. Descrição dos dados obtidos no questionário – Q.1¹⁰

Q.1 Imagem global dos empregados	Frequência			Média	Desvio Padrão
1.1 - O Cliente valoriza a antiguidade do empregado na instituição	1	3	3 %	2,80	0,757
	2	32	31 %		
	3	51	49 %		
	4	19	18 %		
1.2 - A Instituição valoriza o empregado pelo número médio de anos de trabalho	1	2	2 %	2,71	0,666
	2	36	35 %		
	3	55	53 %		
	4	10	10 %		
1.3 - A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviços	1	1	1 %	3,30	0,678
	2	10	10 %		
	3	51	49 %		
	4	43	41 %		
1.4 - Existe um grande número de funcionários com formação superior	1	11	11 %	2,69	0,919
	2	31	30 %		
	3	40	39 %		

¹⁰ Ver Apêndice 2 – CD Outputs.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

	4	21	20 %		
1.5 - A formação para a instituição é uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados	1	0	0 %	3,53	0,623
	2	7	7 %		
	3	35	34 %		
	4	62	60 %		
1.6 - A aquisição de novos conhecimentos favorece o empregado no seio da instituição	1	0	0 %	3,57	0,571
	2	4	4 %		
	3	37	36 %		
	4	63	61 %		
1.7 - A instituição cria incentivos internos para os empregados que os ajudem na aquisição de conhecimentos	1	7	7 %	2,94	0,875
	2	22	21 %		
	3	46	44 %		
	4	30	27 %		
1.8 - A instituição valoriza a actualização das competências e a formação dos empregados	1	1	1 %	3,33	0,645
	2	7	7 %		
	3	53	51 %		
	4	43	41 %		
1.9 - A instituição reconhece o conhecimento dos empregados	1	2	2 %	3,23	0,700
	2	10	10 %		
	3	54	52 %		
	4	38	37 %		
1.10 - A instituição avalia os empregados ao longo da sua carreira	1	4	4 %	3,27	0,775
	2	9	9 %		
	3	47	45 %		
	4	45	43 %		
1.11 - A competência dos empregados está ao nível esperado pela instituição	1	2	2 %	2,84	0,681
	2	28	27 %		
	3	60	57 %		
	4	15	14 %		
1.12 - A instituição preocupa-se em analisar o impacto da saída de um empregado na sua imagem	1	11	11 %	2,47	0,836
	2	45	43 %		
	3	36	35 %		
	4	12	12 %		
1.13 - Os empregados da instituição demonstram um bom desempenho nas suas tarefas	1	0	0 %	3,05	0,531
	2	12	12 %		
	3	74	72 %		
	4	17	17 %		
1.14 - A rotatividade dos empregados que trabalham directamente com os clientes	1	5	6 %	2,61	0,718
	2	31	35 %		
	3	45	51 %		
	4	7	8 %		
1.15 - Os empregados estão satisfeitos em trabalhar na instituição	1	1	1 %	3,00	0,620
	2	17	16 %		
	3	68	65 %		
	4	19	18 %		
1.16 - A instituição empenha-se em contratar/encontrar os melhores candidatos disponíveis	1	0	0 %	3,39	0,689
	2	12	12 %		
	3	39	38 %		
	4	53	51 %		
1.17 - Os empregados da instituição, geralmente, dão o seu melhor para torná-la diferente da dos concorrentes	1	0	0 %	3,13	0,618
	2	14	14 %		
	3	63	61 %		
	4	27	26 %		
1.18 - A instituição aproveita ao máximo o potencial dos seus empregados	1	2	2 %	2,93	0,627
	2	18	17 %		
	3	69	66 %		
	4	15	14 %		

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

1.19 - A competência dos empregados da instituição está de acordo com o nível esperado	1	0	0 %	2,87	0,558
	2	24	23 %		
	3	70	67 %		
	4	10	10 %		
1.20 - A existência de empregados insubstituíveis – A sua saída causaria danos na instituição	1	24	23 %	2,16	0,872
	2	47	46 %		
	3	24	23 %		
	4	8	8 %		
1.21 - O conhecimento dos empregados é para a instituição um bem de valor elevado	1	2	2 %	3,41	0,663
	2	4	4 %		
	3	47	45 %		
	4	51	49 %		

Ao observarmos o quadro constatamos que a maioria dos inquiridos respondeu que concordou bastante com as várias questões colocadas no primeiro grupo. Verifica-se que a antiguidade do empregado é um factor de importância tanto para o cliente como para o empregador, ou seja, a fidelização do cliente está fortemente associada à permanência dos empregados nas empresas. Também se consegue apreender que para as empresas a formação e a competência dos empregados são factores altamente relevantes. Sendo assim, o conhecimento é fundamental para as empresas e segundo os inquiridos as empresas valorizam o potencial dos seus funcionários.

No que confere ao primeiro grupo de questões verifica-se na sua maioria uma média superior a 2,5 e apenas nas questões “A instituição preocupa-se em analisar o impacto da saída de um empregado na sua imagem” e “A existência de empregados insubstituíveis – A sua saída causaria danos na instituição” é que esse valor se encontra reduzido, ou seja, as empresas sentem que o trabalho do empregado por muito que seja um factor positivo, ao rescindir contrato pode ser substituído por outro sem que prejudique as empresas. Contudo, quando se sente que o conhecimento do empregado é demasiado positivo tentam-se criar barreiras à sua saída.

Na generalidade neste primeiro grupo de inquiridos a sua maioria concordou bastante com as afirmações, sendo escolhidas 15 das 21. Contudo, é importante a análise do desvio padrão ou média quadrática de desvios em relação à média, tendo a vantagem de se poder expressar nas mesmas unidades da variável (Pestana, 2008:76). Na Q1.20 quando se pergunta, “se a existência de empregados insubstituíveis causa danos na sua saída à empresa”, observa-se que 46% dos inquiridos escolheram que concordavam pouco e 23% não concordavam, mas também 23% concordaram bastante, podendo-se afirmar que existe uma divergência quanto às respostas dadas. No caso da média, o seu valor é de 2,16, enquanto o desvio padrão é alto (0,872) o

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

que não equilibra a distribuição das variáveis, ou seja, existe uma grande dispersão nas respostas dos inquiridos à questão. Outro exemplo a dar é a Q1.4, quando se questiona se existe ou não um grande número de formados nas instituições, aqui também encontramos uma divergência nas respostas. Nas instituições analisadas ainda não ser-se formado a nível superior o mais importante, mas sim o conhecimento adquirido a nível interno. Ao analisar a questão Q1.13, quando se pergunta “se os empregados demonstram um bom desempenho nas suas tarefas”, podemos ver que a divergência nas respostas é menor (desvio padrão 0,531) em relação à média apresentada. O mesmo ocorre na Q1.6 quando os inquiridos são questionados “se concordam que os novos conhecimentos favorecem os empregados no seio da instituição”. Neste caso o desvio padrão é de 0,571 e a média de 3,71.

Quadro 4.2. Descrição dos dados obtidos no questionário – Q.2¹

Q.2 Envolvimento e participação dos empregados	Frequência			Média	Desvio Padrão
2.1 - A instituição fomenta a participação/ envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados	1	2	2%	3,08	0,637
	2	11	11%		
	3	67	64%		
	4	23	22%		
2.2 - O trabalho de equipa entre os empregados é um factor vantajoso para a instituição	1	2	2%	3,42	0,665
	2	4	4%		
	3	46	44%		
	4	51	49%		
2.3 - A instituição fomenta as relações internas entre os empregados	1	3	3%	3,08	0,740
	2	15	14%		
	3	55	52%		
	4	29	28%		
2.4 - A instituição promove reuniões com os empregados para angariar ideias a aplicar no seio da instituição – valorização das ideias dos empregados	1	4	4%	2,94	0,765
	2	21	20%		
	3	55	52%		
	4	23	22%		
2.5 - A instituição fomenta a participação/ envolvimento dos empregados em novas oportunidades	1	4	4%	2,90	0,751
	2	22	21%		
	3	56	53%		
	4	20	19%		
2.6 - A instituição põe em prática ideias sugeridas pelos empregados	1	2	2%	2,92	0,624
	2	18	17%		
	3	68	65%		
	4	14	13%		
2.7 - Os empregados limitam-se a executar as tarefas propostas, demonstrando pouca motivação	1	51	47%	1,63	0,714
	2	40	38%		
	3	11	11%		
	4	1	1%		
2.8 - A cultura e o ambiente de trabalho da instituição encoraja os empregados	1	2	2%	2,91	0,628
	2	19	18%		
	3	68	65%		

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

	4	14	13%		
2.9 - O rácio “receitas/empregados” demonstra o valor da instituição no mercado	1	4	4%	2,88	0,694
	2	19	18%		
	3	64	61%		
	4	15	14%		
2.10 - A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência	1	3	3%	3,05	0,750
	2	17	16%		
	3	54	51%		
	4	28	27%		

O segundo grupo de questões foi respondido por 103 inquiridos e tal como no primeiro grupo responderam na sua maioria que concordavam bastante com as questões. Pela opinião dos inquiridos na Q2.9 (61% concordam bastante), observamos que os empregados têm cada vez mais, uma maior motivação nas suas funções e trabalham para que os resultados da empresa sejam positivos. Mais uma vez, podemos aqui observar a importância do conhecimento face à vantagem competitiva, de forma a conseguir-se superar à concorrência. É vantajoso partilhar conhecimento com os empregados de forma a poderem investir e desenvolver competências adequadas, ainda mais rapidamente que os seus concorrentes e obterem a vantagem competitiva existente no mercado (Martins, 2010). A Q2.10 é formulada nesse sentido e 51% da opinião dos inquiridos é que concordam bastante com a afirmação.

Neste grupo de questões, tal como no primeiro, a média das respostas às 10 questões encontra-se na sua maioria acima dos 2,5, somente a Q2.07 é que apresentou um valor de 1,63. Também verificamos que a maioria dos inquiridos concordou bastante com as afirmações.

Em relação ao desvio padrão no Grupo 2, verificamos que na maioria das questões a divergência de respostas é baixa, apesar de existir três casos em que a divergência apresentada salienta-se pelo inverso, isto é, na questão Q2.07 quando se pergunta se os empregados se limitam a executar as tarefas propostas e com pouca motivação, apresenta-se uma média de resposta de 1,63, enquanto o desvio padrão é elevado (0,714). Algo idêntico sucede nas questões Q2.08 e Q2.09, apesar de a divergência não ser tão acentuada, apresentando uma média de 2,91 e de 2,88 para um desvio padrão de 0,628 e de 0,694, respectivamente. Assim, quando se questiona sobre “se a cultura e o ambiente de trabalho encoraja os empregados e se o rácio das receitas/empregados demonstra o valor da instituição no mercado”, verificamos uma maior divergência de respostas, pois na primeira questão os inquiridos optaram na sua maioria pelo não e poucos concordaram enquanto que na segunda questão a maioria concordou bastante.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 4.3. Descrição dos dados obtidos no questionário – Q.3¹

Q.3 Envolvimento e participação dos clientes	Frequência			Média	Desvio Padrão
3.1 - Se houver uma avaliação por parte dos clientes, estes diriam que estavam satisfeitos com a instituição	1	1	1%	2,99	0,531
	2	12	11%		
	3	78	74%		
	4	13	12%		
3.2 - O tempo de resolução dos problemas dos clientes deve de ser mais reduzido	1	5	5%	2,84	0.893
	2	36	34%		
	3	34	32%		
	4	29	28%		
3.3 - A instituição sente que é eficiente na resposta às necessidades dos clientes	1	0	0%	3,04	0,309
	2	14	13%		
	3	72	69%		
	4	18	17%		
3.4 - A confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade	1	0	0%	3,64	0,557
	2	4	4%		
	3	30	29%		
	4	71	68%		
3.5 - O grau de fidelidade/lealdade do cliente pela instituição torna-a mais forte na sua posição no mercado	1	1	1%	3,60	0,614
	2	4	4%		
	3	31	30%		
	4	69	66%		
3.6 - A fidelização dos clientes na instituição é um factor de relevo para atingir os objectivos anuais	1	1	1%	3,54	0,605
	2	3	3%		
	3	39	37%		
	4	62	59%		
3.7 - A lealdade dos clientes ajuda a instituição a angariar novos clientes	1	1	1%	3,51	0,652
	2	6	6%		
	3	36	34%		
	4	62	59%		
3.8 - A boa relação dos empregados com a instituição transmite confiança aos clientes	1	2	2%	3,48	0,606
	2	0	0%		
	3	47	47%		
	4	54	51%		
3.9 - A informação dos clientes é divulgada pela instituição para que todos possam dar resposta quando necessário	1	6	6%	2,90	0,754
	2	17	16%		
	3	63	60%		
	4	19	18%		
3.10 - A existência com frequência, de contacto com os clientes de forma a perceber as suas necessidades e desse modo melhorar os serviços	1	4	4%	2,93	0,754
	2	21	20%		
	3	57	54%		
	4	22	21%		
3.11 - A instituição sente que é eficiente na resposta aos problemas	1	1	1%	3,01	0,531
	2	1	11%		
	3	78	74%		
	4	14	13%		
3.12 - A instituição está vocacionada para dar resposta aos novos desafios do mercado onde está inserida	1	0	0%	3,13	0,589
	2	12	11%		
	3	67	64%		
	4	26	25%		
3.13 - Temos confiança que os nossos clientes continuam fiéis à instituição	1	0	0%	3,07	0,643
	2	18	17%		

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

	3	61	58%		
	4	25	24%		
3.14 - A satisfação dos clientes está associada aos resultados financeiros da instituição	1	9	9%	2,79	0,889
	2	27	26%		
	3	45	43%		
	4	23	22%		
3.15 - Os clientes são dos activos de maior relevo para a instituição	1	0	0%	3,66	0,586
	2	6	6%		
	3	24	23%		
	4	75	71%		

O terceiro grupo de questões está relacionado com os clientes, mais concretamente a relação das próprias empresas com os seus clientes. Como características fundamentais para esta relação encontramos a satisfação, a longevidade das relações, a fidelização e a confiança (Cabrita, 2009:116). Nesse sentido, podemos analisar as questões Q3.03 à Q3.08, onde a maioria dos inquiridos escolheram que concordavam totalmente com as questões.

Os clientes constituem outra forma de activo para a empresa e são uma importante fonte de criação de valor porque transmitem conhecimento e treinam os empregados, dando incentivo à competência interna face às suas exigências (Cabrita, 2009: 116). Podemos ver na questão Q3.15, que a maioria dos inquiridos concordava totalmente com a questão dos clientes serem dos activos de maior relevo para a instituição, com um valor de 71%.

No que confere ao tempo de resolução dos problemas das empresas (Q3.02), os inquiridos concordam pouco com esta questão, porque as instituições sabem que a maior satisfação da empresa é ter o cliente de volta.

Finalmente verifica-se que a média do terceiro grupo está acima dos 2,5, em várias questões. Neste grupo são apresentadas 6 afirmações com as quais nenhum dos inquiridos não concordou, em 10 das mesmas os inquiridos concordam bastante e 5 concordam totalmente, relativamente às outras escolhas. Assim conclui-se que as afirmações escolhidas maioritariamente encontram-se na escala “concordam bastante”, tal como nos grupos anteriores.

No caso do grupo 3 salientam-se 5 questões onde é encontrada maior e menor divergência do desvio padrão em relação à média apresentada. Assim, na Q3.02 quando se questiona os inquiridos sobre “se o tempo de resolução dos problemas deverá ser mais

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

reduzido”, as respostas apresentadas foram mais divididas, isto é, 34% pouco concordaram e 32% concordaram bastante, o que equivaleu a uma média de respostas de 2,84, enquanto o seu desvio padrão foi elevado (0,893). O mesmo acontece na Q3.14 onde se questionou sobre “se a satisfação dos clientes tem ligação directa com os resultados da empresa”. Aqui podemos dizer que a maioria dos inquiridos optou por concordar bastante com a resposta. Assim, nestes dois casos, apresenta-se uma maior divergência do desvio padrão em relação à média apresentada, o que se verifica também nas Q3.09 e Q3.10, apresentando valores muito uniformes. Na questão “a instituição divulga a informação sobre os clientes” a média apresentada é de 2,90, e quando se questiona “se existe com um contacto frequente com os clientes de forma a perceber as suas necessidades e desse modo melhorar os serviços”, a média anda nos 2,93. Também se verifica que em ambas as questões a maioria concordou bastante e o desvio padrão apresentado é de igual valor (0,754).

Como se disse anteriormente, verificamos que também existem questões onde a divergência de resposta é menor, por exemplo, na Q3.03, quando se pergunta “se a instituição sente que é eficiente na resposta às necessidades dos clientes”. Também aqui verificamos que a média de resposta é de 3,04, onde a maioria dos inquiridos concordou bastante com a questão, mas ao mesmo tempo apresenta um desvio padrão de 0,309.

Quadro 4.4. Descrição dos dados obtidos no questionário – Q.4¹

Q.4 A instituição e a concorrência	Frequência			Média	Desvio Padrão
4.1 - Quando a concorrência lança nova campanha, a instituição cria de imediato uma resposta	1	8	6%	2,53	0,812
	2	46	44%		
	3	37	35%		
	4	13	12%		
4.2 - A instituição esforça-se por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência	1	1	1	3,05	0,671
	2	18	17		
	3	61	58		
	4	25	24		
4.3 - A concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição	1	2	2%	3,05	0,644
	2	13	12%		
	3	67	64%		
	4	22	21%		
4.4 - A instituição cria produtos que sirvam vários segmentos de mercado	1	1	1%	3,06	0,735
	2	22	21%		
	3	51	49%		
	4	30	29%		
4.5 - A instituição está permanentemente a estudar formas de atingir novos segmentos de mercado	1	2	2%	3,06	0,765
	2	21	20%		
	3	49	47%		

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

	4	31	20%		
4.6 - Existe o cuidado de transmitir todas as informações necessárias sobre a instituição aos stakeholders, visando a sua satisfação	1	2	2%	3,06	0,620
	2	11	11%		
	3	70	67%		
	4	21	20%		
4.7 - De forma a satisfazer as novas necessidades do mercado, a instituição cria e renova as suas capacidades	1	2	2%	3,10	0,718
	2	16	53%		
	3	56	29%		
	4	30	99%		

A concorrência foi o tema referido no quarto grupo do questionário, em que cada vez mais as empresas têm que fazer frente à concorrência se querem ter vantagem competitiva perante o mercado. A vantagem competitiva resulta da posse de valiosos recursos que permitem à empresa desenvolver as suas actividades com base em menores recursos face aos seus concorrentes (Cabrita, 2009:82).

Neste grupo de respostas verificamos que os inquiridos concordam pouco quando questionados sobre a resposta dada às acções efectuadas pela concorrência (Q4.01). Contudo, para que as empresas consigam sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, devem estar permanentemente a criar melhorias e/ou a inovar, porque é através de uma boa gestão do conhecimento que se pode melhorar face à concorrência. Também deve ser uma preocupação das instituições a orientação para a criação e definição dos problemas, de modo a desenvolverem e aplicarem novos conhecimentos na sua resolução. Assim, a capacidade dinâmica de criar conhecimento continuamente tem mais importância do que o “stock” de conhecimento já existente, ou seja, a experiência e sabedoria (know-how) já existente na organização normalmente é formada através de uma base de dados (Martins, 2010:23).

Na questão Q4.06, questionou-se os inquiridos sobre o cuidado a transmitir todas as informações necessárias sobre a instituição aos *stakeholders*, visando a sua satisfação. Dos inquiridos, 67% concordaram bastante e 20% na totalidade, o que significa que nas empresas existe um certo cuidado na satisfação dos *stakeholders*, contudo não podemos deixar de lembrar que a sua satisfação requer tempo, custos e qualidade por parte dos empregados (Cabrita, 2009:103), mas ao mesmo tempo também estes três factores são essenciais para se obter vantagem competitiva e automaticamente criação de valor por parte da empresa. Assim, para gerir o desempenho organizacional é fundamental o conhecimento dos processos, produtos e

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

serviços e ao mesmo tempo a eficiência operacional e a satisfação dos clientes e empregados, ou seja, compreender melhor a realidade organizacional irá permitir uma tomada de decisões futuramente (Cabrita, 2009:103).

Este grupo de questões apresenta-se com uma média acima dos 2,5, sendo que das 7 afirmações 6 foram escolhidas pelos inquiridos com bastante concordância, ou seja, somente na Q4.01 a maioria dos inquiridos optou pela segunda escolha, onde concordaram pouco com a questão. Também se verifica que nesta questão, a divergência de resposta entre a média e o desvio padrão é maior do que nas restantes. Assim, quando se questiona “se a concorrência lança uma nova campanha ou se a instituição surge logo com uma resposta”, obteve-se uma média de resposta de 2,53, enquanto o desvio padrão apresentado é de 0,812. Contudo, nas restantes questões a média anda nos três valores e o desvio padrão é mais baixo, o que equivale a que exista nestas questões uma menor divergência de resposta.

Quadro 4.5. Descrição dos dados obtidos no questionário – Q.5¹

Q.5 A instituição e os seus objectivos (referência ao último exercício)	Frequência			Média	Desvio Padrão
5.1 - A instituição tem conseguido cumprir os custos previstos anualmente	1	3	3%	3,04	0,692
	2	14	13%		
	3	64	61%		
	4	24	23%		
5.2 - A rentabilidade financeira da instituição ficou no esperado	1	2	2%	2,97	0,765
	2	26	25%		
	3	50	48%		
	4	27	26%		
5.3 - O valor das vendas/prestações de serviços ficaram dentro dos objectivos previstos para o exercício	1	5	5%	3,00	0,797
	2	18	17%		
	3	54	51%		
	4	28	27%		
5.4 - A instituição conseguiu garantir a performance dos produtos vendidos e/ou dos serviços prestados de forma a contribuir para a satisfação dos clientes	1	3	3%	3,06	0,663
	2	11	11%		
	3	68	65%		
	4	23	22%		
5.5 - Há um controle por parte da instituição de forma a minimizar os desperdícios da produtividade dos recursos humanos e materiais	1	2	2%	3,05	0,755
	2	21	20%		
	3	51	49%		
	4	30	29%		
5.6 - A instituição nos seus relatórios tem indicadores que prevejam a satisfação dos seus empregados, a melhoria das capacidades técnicas e individuais	1	10	10%	2,61	0,872
	2	38	36%		
	3	40	38%		
	4	17	16%		

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

5.7 - A instituição prevê no seu orçamento anual valor para a formação dos seus empregados	1	5	5%	3,22	0,796
	2	9	9%		
	3	49	47%		
	4	42	40%		
5.8 - A instituição prevê no seu orçamento a necessidade de contribuir para o bem-estar da sociedade em geral, como por exemplo criar acções de solidariedade	1	7	7%	2,97	0,882
	2	21	20%		
	3	45	43%		
	4	32	31%		
5.9 - A instituição tem um controlo de qualidade, para minimizar e garantir a satisfação dos seus clientes	1	11	11%	2,73	0,891
	2	26	25%		
	3	48	46%		
	4	20	19%		

Para finalizar, o último grupo é constituído por 9 questões, sendo que todos os inquiridos responderam praticamente a todas as afirmações e foram unânimes na escolha da opção de resposta, ou seja, a maioria dos inquiridos optou pela terceira opção (concordam bastante). Concluímos assim que um dos objectivos das empresas é o bem-estar dos seus clientes sem deixar de pensar nos valores que geram nas empresas todas as suas acções perante o mercado. Também é importante não esquecer que a formação dos funcionários na empresa está a crescer e podemos ver isso nos 47% e 40% da opção de resposta, isto é, 91 inquiridos optaram por concordar bastante e totalmente. Neste grupo a média das respostas, encontra-se acima dos 2,5, tal como nos anteriores.

Neste conjunto de questões onde existe divergência nas respostas verifica-se que a média e o seu desvio-padrão são mais ou menos uniformes. Contudo, salienta-se algumas situações onde a divergência é maior e outras duas onde a divergência é menor. No primeiro caso, pode-se ver a Q5.6, onde se questionou se a instituição nos seus relatórios apresentava indicadores que previam a satisfação dos seus empregados, melhoria das capacidades técnicas e individuais, verificando-se uma média apresentada de 2,61 e um desvio padrão de 0,872. Aqui a opção de respostas foi maior na escolha “concordar pouco e bastante”. Existem ainda outros dois casos na mesma situação, o da Q5.8 e da Q5.9, onde ambas as médias se encontram abaixo dos 3 (2.97 e 2.73), enquanto os seus desvios padrões são elevados (0,882 e 0,891).

Como já foi referido, neste grupo também existem questões onde a divergência apresentada é menor, como exemplo, o caso da Q5.5 e Q5.7. No primeiro caso, a média de resposta apresentada foi de 3,05 e o desvio padrão de 0,872, no segundo, a

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

média de resposta foi de 3,22 para um desvio padrão de 0,796. Em ambas as afirmações, os inquiridos concordaram bastante com as questões apresentadas (49% e 47%, correspondentemente).

4.2. Análise pela Aplicação de Testes Não Paramétricos

Inicia-se a segunda parte da análise empírica com a interpretação da informação proporcionada pela análise cruzada de variáveis (*crosstabs*), considerando este conjunto de relações relevantes. A escolha da aplicação deve-se ao facto de se pretender verificar se existe ou não independência entre as variáveis. Para tal, vão ser relacionadas variáveis de forma a retirar informações que irão ajudar a retirar um conjunto de conclusões relativamente aos objectivos iniciais.

Segue-se a aplicação do Teste do Qui-Quadrado às várias relações entre variáveis. De acordo com Pestana e Gageiro (2008: 129), duas variáveis são independentes se a probabilidade de cada observação pertencer a uma dada célula for o produto das suas probabilidades marginais, sendo que este último conceito corresponde ao total de cada linha ou coluna dividido pela dimensão da amostra.

O Teste do Qui-Quadrado aplica-se à amostra cuja variável nominal tem duas ou mais categorias e à qual se pretende comparar se as frequências observadas são as que se esperam para o resto do universo, isto é, se existe ou não divergência entre as frequências observadas e as esperadas (Pestana e Gageiro, 2008: 437). O Teste do Qui-Quadrado apenas indica se há ou não relação entre as variáveis. Isto é, informa sobre a independência entre as variáveis, mas não conclui sobre o grau de associação existente (Pestana e Gageiro, 2008:129-130).

O teste do Qui-Quadrado de Pearson pressupõe que nenhuma célula da tabela (*crosstabulation*) tenha frequência esperada inferior a 1 e que não mais do que 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5 unidades. Em tabelas 2 x 2, alguns investigadores consideram também ser necessário que não exista nenhuma célula com frequência esperada inferior a 5 (Pestana e Gageiro, 2008: 131).

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

As hipóteses dos testes de independência são (Pestana e Gageiro, 2008:129):

H_0 : (Hipótese nula) = As variáveis são independentes

H_a : (Hipótese alternativa) = Existe relação entre as variáveis

A hipótese nula (H_0) é excluída quando o nível de significância *alfa* (α) representa a máxima probabilidade de erro, ou seja, rejeita-se a hipótese. Ao menor valor de α , da qual se rejeita a hipótese nula, dá-se o nome de probabilidade de significância ou *p value* (Maroco, 2010: 71). O *p value* representa uma medida complementar do grau de “certeza” do resultado, isto é, assume-se como real (representativo da população) o resultado obtido no estudo.

Assim, para um determinado nível de significância α , a regra geral é rejeitar a hipótese nula (se *p value* $\leq \alpha$). Nas relações em análise, o valor de α será de 0,05.

4.2.1. Análise da Relação Q1.3_Q1.5

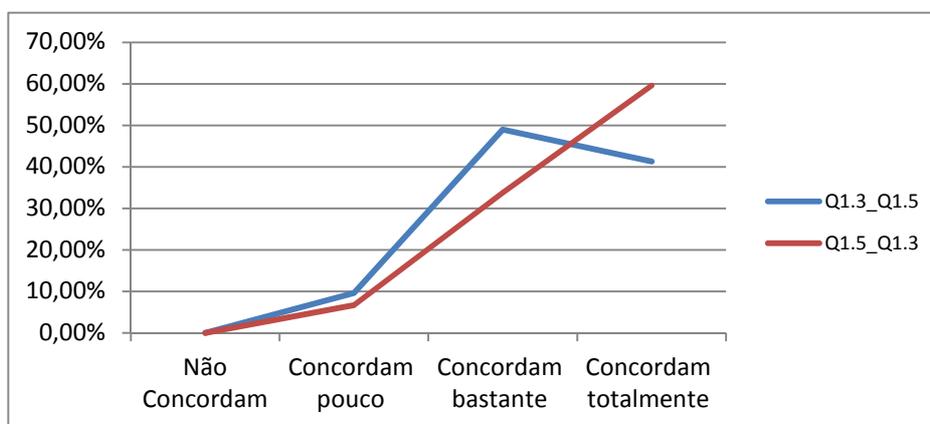
- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviço;
- Q1.5 – A instituição considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados.

Nesta primeira relação de variáveis pretende-se perceber até que ponto as empresas vêm a formação dos seus empregados como uma mais-valia para a empresa e consequentemente se a formação adquirida pelos funcionários fomenta o conhecimento no interior da instituição. Ou seja, tenta-se perceber se a empresa valoriza a carreira dos seus empregados através de formação, de modo a adquirirem ao longo do tempo, novos e melhores conhecimentos.

Na primeira relação de variáveis obteve-se 104 respostas. O Gráfico 1 apresenta a distribuição de frequências para cada uma das questões em análise.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Gráfico 1. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q1.5



Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que 9,6% dos respondentes concordam pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, 49% concordam bastante e 41,3% concordam totalmente. No entanto dos 9,6% que concordaram pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, 49% concordam bastante com a consideração de que, para a instituição, a formação é uma ferramenta que fomenta nos conhecimentos dos empregados e 41,3% concordam totalmente. Na leitura do sentido inverso, verifica-se que 6,7% do total dos respondentes concordam pouco com a consideração, 33,7% concordam bastante e 59,6% concordam totalmente. Entretanto dos 6,7% do total que concordam pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos, 59,6% concordam bastante com a consideração de que a formação é uma ferramenta essencial no fomento de novos conhecimentos nos empregados. E ao mesmo tempo, também, 59,6% concordam totalmente com esta consideração. Portanto, em termos gerais a maioria dos inquiridos acham que a formação é fundamental para a melhoria do conhecimento dos empregados no seio da empresa e que deverá ser constante ao longo dos anos.

Dos 10 inquiridos que se revelaram pouco concordantes com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, 3 inquiridos (30%) também concordaram pouco com a consideração de que, para a instituição, a formação é uma ferramenta que fomenta os conhecimentos nos empregados, 4 (40%) concordam bastante com a consideração e os restantes 3 inquiridos (30%) concordam totalmente com a afirmação. Na leitura inversa verifica-se que dos respondentes que pouco concordaram com a consideração de que, para a instituição, a formação é uma

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, 3 inquiridos (42,9%) concordaram pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço e também, foram 3 (42,9%) os inquiridos que concordaram bastante e apenas 1 (14,3%) concordou totalmente com a consideração. De modo análogo, dos respondentes que revelaram concordar bastante com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, 23 inquiridos (65,7%) concordaram bastante com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço e 8 inquiridos (22,9%) concordaram totalmente com a consideração.

Três inquiridos (2,9%) concordaram pouco com ambas as afirmações, 4 (3,8%) concordaram pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, mas concordaram bastante com a consideração de que, para a instituição, a formação é uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, ao passo que 3 dos inquiridos (2,9%) concordaram pouco com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação ao longo dos anos de serviço, mas concordaram totalmente com a consideração de que, para a instituição, a formação é uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados. Pelo baixo número de respostas, pela negativa, podemos verificar que cada vez mais o factor conhecimento é por parte dos empregadores visto como essencial para o crescimento das empresas, o que faz com que apoiem mais a formação no seio das empresas. Muitas vezes até já são as empresas a proporcionar a formação no seu interior sem que os funcionários tenham que ir à procura a nível externo¹¹.

O Quadro 5 que a seguir se apresenta refere-se ao output do teste de independência do qui-quadrado gerado pelo SPSS.

¹¹ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 5. Chi-Square Tests da relação Q1.3_Q1.5

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,499 ^a	4	,001
Likelihood Ratio	16,696	4	,002
Linear-by-Linear Association	14,669	1	,000
N of Valid Cases	104		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Neste caso o resultado do Teste do Qui-Quadrado é igual a 19,499, com um *p value* de 0,001 ($< \alpha = 0,05$), apontando para a **rejeição da hipótese nula**, isto é, para a rejeição da hipótese de independência entre ambas as variáveis. No entanto, existem 4 células (44,4%) com frequências esperadas (*expected count*, na tabela *crosstabulation*¹²) inferiores a 5, o que viola um dos pressupostos do teste do Qui-Quadrado. Como referido, o Teste do Qui-Quadrado de Pearson pressupõe que nenhuma célula da tabela (*crosstabulation*) tenha frequência esperada inferior a 1 e que não mais do que 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5 unidades. Como referido também, em tabelas 2 x 2, alguns investigadores consideraram também ser necessário que não exista nenhuma célula com frequência esperada inferior a 5.

Neste caso, poderia optar-se por avaliar o peso dessas quatro células, comparando o valor do teste do Qui-Quadrado nessas células com o valor do mesmo teste contando com todas as células (Pestana e Gageiro, 2008: 138). Em alternativa, e dado que a categoria “concordo pouco” da questão Q1.5 totaliza apenas 7 observações, poderia optar-se por eliminar esta categoria da análise, sendo que as conclusões a extrair se circunscreveriam às restantes categorias (Pestana e Gageiro, 2008: 138). Ao repetir a análise sem a referida categoria, verificou-se que duas das seis células, ou seja 33,3%, apresentavam uma frequência esperada inferior a 5, ambas correspondentes à categoria “concordo pouco” da questão Q1.3.. Procedeu-se então à eliminação dessa categoria, com um total de 7 observações. Assim, a análise passou a circunscrever-se

¹² V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

às categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente” de ambas as questões, pelo que a tabela *crosstabulation* passaria a corresponder agora a uma tabela 2 x 2¹³. Após este procedimento, aplicou-se novamente o Teste do Qui-Quadrado (V. Quadro 6).

Quadro 6. Chi-Square Tests Q1.3_Q1.5

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,268 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	7,039	1	,008		
Likelihood Ratio	8,550	1	,003		
Fisher's Exact Test				,007	,004
Linear-by-Linear Association	8,176	1	,004		
N of Valid Cases	90				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,47.

b. Computed only for a 2x2 table

Verifica-se que o *p value* é de 0,004 ($< \alpha = 0,05$), pelo que a decisão é a de **rejeição da hipótese nula**, ou seja, rejeita-se a hipótese de independência das variáveis.

Assim, conclui-se que o facto de as instituições valorizarem o empregado pela formação que vão adquirindo ao longo do tempo não é independente do facto de as mesmas considerarem que a formação é uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, algo que é fundamental para o melhoramento do conhecimento no seio da empresa e ao mesmo tempo fomenta a aquisição de novos conhecimentos. No sistema empresarial actual a adaptação de novos modelos de gestão do trabalho e da produção é um factor de extrema relevância para as empresas. Martins (2010) refere que, o conhecimento fornece as capacidades para a renovação organizacional das empresas. Por um lado, tendem a responder às novas expectativas com as capacidades internas existentes, quando se revelam

¹³ Em tabelas 2 x 2 pode ser utilizado o teste de Fisher em alternativa, o qual não apresenta as restrições do teste do Qui-Quadrado, isto é, não obriga a que se verifiquem os pressupostos anteriormente enunciados.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

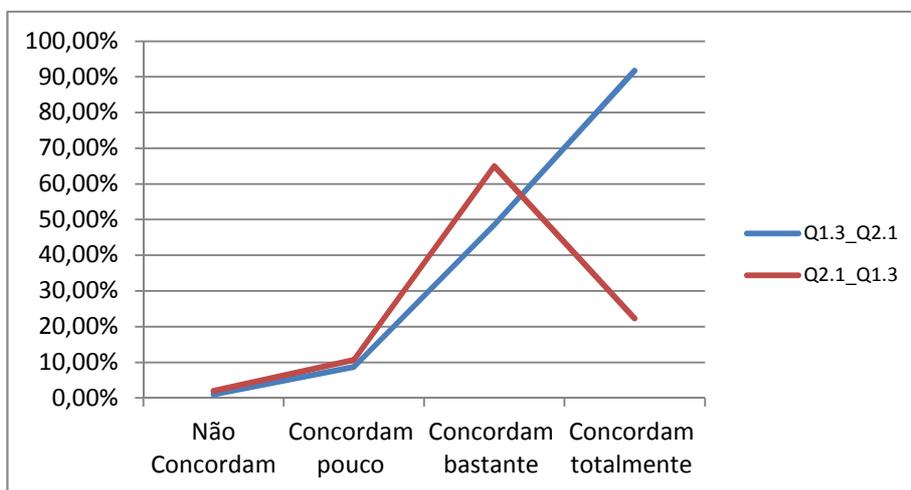
insatisfatórias, a empresa opta por fontes de conhecimento externas, isto é, procura de um novo conhecimento.

4.2.2. Análise da Relação Q1.3_Q2.1

- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo do tempo de serviço;
- Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

Na segunda relação de questões, tenta-se perceber se os empregadores valorizam o conhecimento dos funcionários adquirido ao longo da sua carreira e ao mesmo tempo se os estimulam na participação das oportunidades de melhor servir os clientes, em função do conhecimento adquirido. Nesta relação de variáveis foram obtidas 103 respostas. O Gráfico 2 apresenta a distribuição de frequências para cada uma das questões em análise.

Gráfico 2. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.1



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, verifica-se que 48,5% dos inquiridos concordam bastante com a ideia que a empresa valoriza o seu empregado, enquanto 65% que a organização fomenta a participação/envolvimento dos empregados em oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quanto à relação entre as variáveis, salientamos que os inquiridos pouco concordaram com a valorização dos empregados através da formação adquirida ao longo dos anos, no entanto quanto à instituição fomentar a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados, a maioria (66,7%) responderam que concordavam bastante. Os respondentes (43%) que concordaram bastante com a consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos, também concordaram bastante (66%) com a questão de que a instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados. Finalmente, 50% das pessoas que concordaram totalmente com a afirmação de que a instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos, também se mostraram bastante concordantes com a consideração de que a instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

Na análise ao *Crosstabs* no sentido inverso, verifica-se que 67% dos inquiridos concordam bastante com a consideração de que a instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados e em relação à consideração de que a instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos, as opiniões são mais divergentes, isto é, 49,3% concordou bastante e 41,8% concordou totalmente. O mesmo aconteceu com os 23% que concordaram totalmente com a afirmação de que a instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados, ou seja, 43,5% concordaram bastante com a instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos e 56,5% totalmente (V. Apêndice 2).

É cada vez mais notório o aumento da capacidade das empresas em “aprender” através de inúmeras fontes (conhecimento desenvolvido internamente, relação de coordenação entre fornecedor/cliente) e conseqüentemente a criação de novas ideias face à modernização contínua das actividades e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para tal, é essencial a “aprendizagem” dos funcionários que permitirá ao empregador aumentar as suas capacidades pela descoberta e utilização de novos conhecimentos na sua acção operativa (Martins, 2010:15).

O Quadro 7 apresenta o output do teste de independência do qui-quadrado gerado pelo SPSS.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 7. Chi-Square Tests da relação Q1.3_Q2.1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,109 ^a	9	,024
Likelihood Ratio	16,012	9	,067
Linear-by-Linear Association	11,275	1	,001
N of Valid Cases	103		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Mais uma vez verifica-se um *p value* de 0,024 ($< \alpha = 0,05$), o que aponta para a **rejeição da hipótese nula**. Neste caso, existem 10 células (62,5%) que apresentam uma frequência esperada inferior a 5, pelo que, tal como na relação anterior, é violado um dos pressupostos do Teste do Qui-Quadrado. O procedimento de análise dos *Crosstabs* e os sucessivos processos de eliminação das categorias de resposta cujas células apresentavam frequências esperadas inferiores a 5 resultaram na obtenção de uma tabela que reúne a informação relativa apenas às categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente” da escala de respostas¹⁴.

Quadro 8. Chi-Square Tests Q1.3_Q2.1

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,754 ^a	1	,385		
Continuity Correction ^b	,389	1	,533		
Likelihood Ratio	,755	1	,385		
Fisher's Exact Test				,466	,267
Linear-by-Linear Association	,745	1	,388		
N of Valid Cases	84				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,23.

b. Computed only for a 2x2 table

¹⁴ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Os resultados obtidos apontam para um *p value* de 0,754 ($< \alpha = 0,05$), conduzindo à **não rejeição da hipótese nula**, isto é, à não rejeição da hipótese de independência das variáveis. O facto de a instituição valorizar o empregado pela formação adquirida ao longo do tempo de serviço, poderá não estar relacionada com a sua participação e o seu envolvimento nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados pela empresa. Contudo, como se constatou anteriormente a capacidade de aprender por parte das empresas é um factor essencial no seu crescimento. E para tal, o conhecimento adquirido tem um papel importante, isto é, o conhecimento da empresa é fundamental para o aumentar o valor da empresa perante os clientes e dessa forma os melhor servir.

A posição de investimento actualmente na procura de vantagem competitiva pelas empresas, deverá basear-se no desenvolvimento da criatividade. Quando existem trabalhadores com conhecimentos desenvolvidos, adequados e que conseguem desempenhar melhor actividades produtivas aos menores custos face à concorrência ou até mesmo de forma diferenciada que fomente a criação de valor face ao produto e levando os compradores a pagar mais pelo mesmo. As mudanças suscitam novas qualificações e especializações no seio da empresa, logo a um novo ambiente de envolvimento e cooperação dos trabalhadores e como consequência uma valorização profissional.

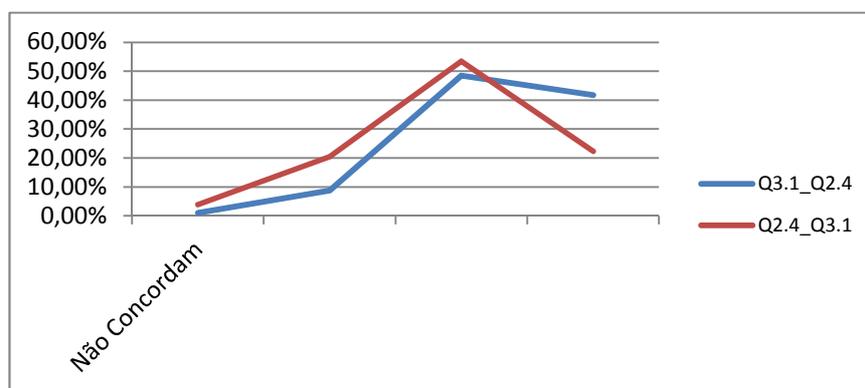
4.2.3. Análise da Relação Q1.3_Q2.4

- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviço;
- Q2.4 – A instituição promove reuniões com os empregados para angariar ideias e aplicá-las no seio da mesma, valorizando-as.

Neste caso, pretende-se perceber se a empresa utiliza ou não os seus valores internos, isto é, se opta por formar os seus colaboradores a fim de aplicar no seio da instituição os conhecimentos adquiridos por eles. O Gráfico 3 apresenta a distribuição das frequências para cada uma das questões em análise. Neste caso, foram 103 os inquiridos que responderam a ambas as questões.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Gráfico 3. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.4



Fonte: Elaboração própria.

Em linha com os valores obtidos na relação anterior, também neste caso 48,5% dos inquiridos concordaram bastante quando questionados sobre se a empresa valoriza o empregado através de formação ao longo do tempo de serviço, enquanto, que 53,4% também concordaram bastante com a segunda questão em análise, ou seja, a promoção de reuniões com os empregados de modo a serem formadas novas ideias aplicáveis na empresa. O mesmo acontece com a opção de concordar na totalidade, ou seja, responderam à primeira questão 43% dos inquiridos e no caso da segunda 40%¹⁵.

Nesta relação verifica-se que existe uma maior divergência na opinião dos inquiridos. No entanto, regra geral, a maioria mostra-se concordante com ambas as afirmações.

Quadro 9. Chi-Square Tests da relação Q1.3_Q2.4

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,975 ^a	9	,353
Likelihood Ratio	11,528	9	,241
Linear-by-Linear Association	5,226	1	,022
N of Valid Cases	103		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is,04.

¹⁵ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Neste caso, o *p value* de 0,353 ($> \alpha = 0,05$) aponta para a **não rejeição da hipótese nula**, ou seja, para a não rejeição da hipótese de as variáveis serem independentes entre si. No entanto, existem 10 células (62,5%) com frequências esperadas (*expected count*, na tabela *crosstabulation*¹⁶) inferiores a 5, o que viola um dos pressupostos do teste do Qui-Quadrado. O procedimento subsequente conduziu à eliminação das categorias com menor representatividade, resultando uma tabela que reúne a informação relativa apenas às categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente”. O correspondente resultado do teste do Qui-Quadrado é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10. Chi-Square Tests Q1.3_Q2.4

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,294 ^a	1	,070		
Continuity Correction ^b	2,420	1	,120		
Likelihood Ratio	3,342	1	,068		
Fisher's Exact Test				,119	,059
Linear-by-Linear Association	3,248	1	,071		
N of Valid Cases	72				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Como se depreende da informação constante do Quadro 10., não é de excluir a hipótese de que as variáveis em análise sejam independentes entre si (*p value* de 0,070 $>$ valor de α de 0,05), correspondendo portanto à **não rejeição da hipótese nula**.

A análise dos resultados permite concluir, portanto, que as empresas em estudo, apesar da importância que atribuem individualizadamente a cada uma dos aspectos considerados (valorização do empregado pela formação e aproveitamento do seu *background*), não parecem atender aos potenciais nexos de causalidade que podem ser identificados entre os mesmos. Isto não quer significar, contudo, que as empresas não valorizam e não fazem aproveitamento do potencial de conhecimento dos seus colaboradores, mas apenas que este não é (primeiramente) determinado pelo seu nível de formação ou pela valorização que as empresas fazem da mesma. É

¹⁶ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

admissível que as empresas atendam a outros factores, como é o caso da experiência profissional, na definição das suas políticas de gestão do conhecimento. Quando uma empresa reconhece o conhecimento existente ao nível interno, deverá criar uma política de forma a estimular o crescimento da empresa, para isso, deverá optar pela cooperação interna e ao mesmo tempo assegurar que utiliza os seus recursos quando necessário.

Apesar do reconhecimento do (potencial) valor associado à formação de competências, parece existir ainda um défice em termos de integração do conhecimento individual no conhecimento colectivo (capital intelectual), o que denuncia limitações ao nível da gestão do capital intelectual organizacional e a consequente perda de valor que resulta da teia integrada de conhecimentos.

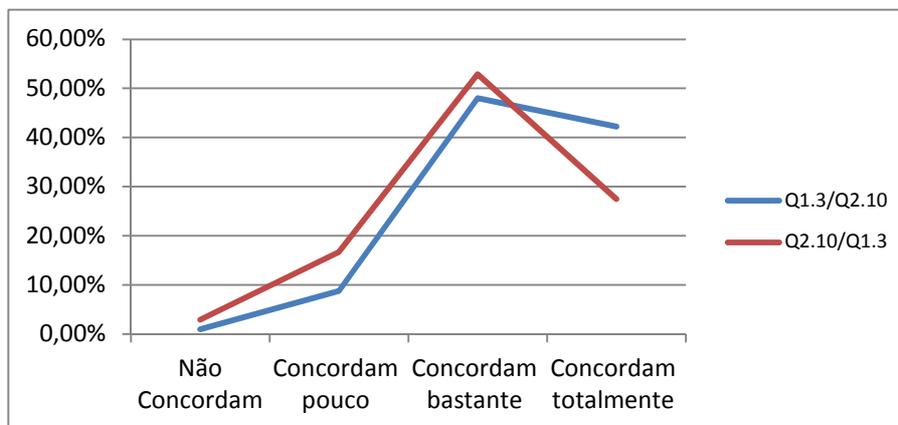
4.2.4. Análise da Relação Q1.3_Q2.10

- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo do tempo de serviço;
- Q2.10 – A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência.

Face a este cenário, tenta-se perceber se a instituição confia nos conhecimentos adquiridos pelos funcionários ao ponto de partilhar com eles a informação da concorrência de forma a junto com os novos conhecimentos adquiridos conseguirem superar a concorrência. Nesta relação foram obtidas, 102 respostas. O Gráfico 4 mostra a distribuição de frequências para as questões em análise.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Gráfico 4. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.3_Q2.10



Fonte: Elaboração própria.

Verificamos que 48% dos respondentes concordam bastante com a ideia que a formação contínua valoriza os empregados, no caso da segunda questão também a maioria concordou bastante (52,9%) quando se questionou “se a instituição partilhava com os seus empregados informação sobre a concorrência”.

Na análise dos crosstabs, salienta-se 66,7% dos inquiridos que concordaram bastante com a partilha da informação sobre os concorrentes. No entanto, 49 % dos que concordaram bastante com a valorização dos empregados pela formação adquirida ao longo dos anos, também 51% concordaram bastante com a partilha da informação sobre os concorrentes. Os inquiridos (43%) que responderam que concordavam na totalidade, a maioria de 53,5% concordou bastante com a partilha da informação sobre os concorrentes e 41,9% foram totalmente de acordo com a mesma. Ainda se verifica que dos respondentes que pouco concordaram com a partilha da informação sobre os concorrentes, a sua maioria (76,5%) concordou bastante com a valorização do empregado pela formação adquirida ao longo dos anos. No caso das pessoas que concordaram bastante com a partilha da informação sobre os concorrentes, fizeram uma escolha na valorização do empregado pela formação adquirida ao longo dos anos, mais concentrada na opção “concordar” bastante” e “concordar totalmente”. Por fim, quem respondeu na opção de concordância total com a partilha da informação sobre os concorrentes, também 64,33% optou pela mesma escolha de resposta em relação à valorização do empregado pela formação adquirida ao longo dos anos¹⁷.

¹⁷ V. Apêndice 2

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

O Quadro seguinte (quadro 11), apresenta os resultados do teste de independência do qui-quadrado gerado pelo SPSS.

Quadro 11. Chi-Square Tests da relação Q1.3_Q2.10

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,875 ^a	9	,013
Likelihood Ratio	21,576	9	,010
Linear-by-Linear Association	9,220	1	,002
N of Valid Cases	102		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

O Quadro 11 mostra-nos que temos um *p value* de 0,013 ($< \alpha = 0,05$), o que aponta para a **rejeição da hipótese nula**. Verifica-se também que existem 10 células (62,5%) que apresentam uma frequência esperada inferior a 5, o que mostra que viola um dos pressupostos do Teste do Qui-Quadrado. Assim, procedeu-se ao processo de eliminação das categorias de resposta cujas células apresentavam frequências esperadas inferiores a 5 optando por se analisar as de maior valor (concordar bastante e totalmente)¹⁸

Quadro 12. Chi-Square Tests Q1.3_Q2.10

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,101 ^a	1	,078		
Continuity Correction ^b	2,298	1	,130		
Likelihood Ratio	3,164	1	,075		
Fisher's Exact Test				,092	,064
Linear-by-Linear Association	3,059	1	,080		
N of Valid Cases	74				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,59.

b. Computed only for a 2x2 table

¹⁸ V. Apêndice 2

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Neste caso, temos um p value de 0,078 ($> \alpha = 0,05$) logo aponta-se para a **não rejeição da hipótese nula**, ou seja, o teste de independência deiz-nos que as variáveis são independentes entre si.

Face ao conhecimento que os empregados vão adquirindo ao longo dos tempos, tende-se para uma aceitação e compreensão, por parte dos empregadores, do novo conhecimento que decorre da capacidade de absorção dos indivíduos. Ao mesmo tempo a facilidade de partilha da informação sobre a concorrência irá influenciar o processo de melhoramento e facilitar a empresa na obtenção de vantagem competitiva pela aplicação e exploração do novo conhecimento no mercado.

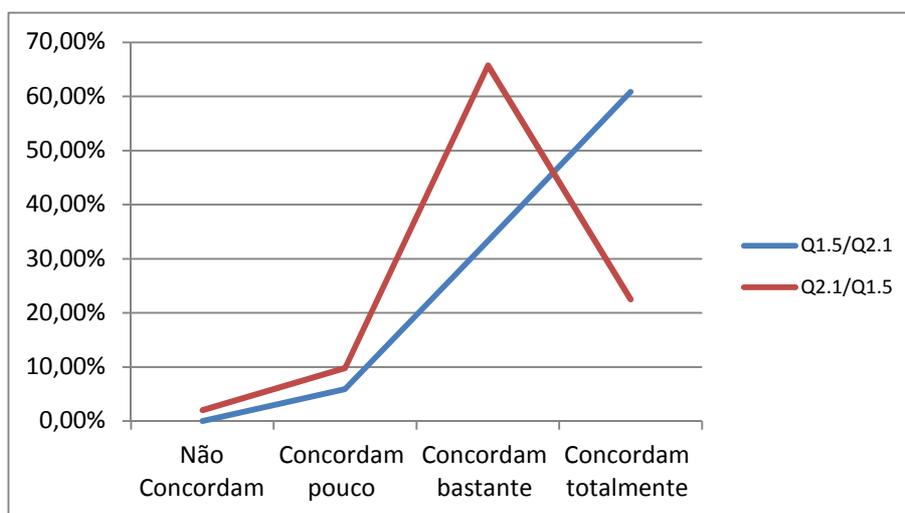
4.2.5. Análise da Relação Q1.5_Q2.1

- Q1.5 – A instituição considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados;
- Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

Em relação à análise da relação Q1.5_Q2.1 tenta-se perceber se a formação para a empresa é um factor de angariação de conhecimento de modo a que este possa contribuir na melhoria dos serviços prestados pela empresa aos *stakeholders*, ou seja, envolver os empregados no crescimento da empresa através dos seus conhecimentos. Obtiveram-se 102 respostas. O Gráfico 5 dá-nos a distribuição de frequência para cada uma das questões em análise.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Gráfico 5. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.5_Q2.1



Fonte: Elaboração própria.

Neste caso, salienta-se os valores de 60,8% (que concordam totalmente) ao serem questionados sobre o facto de a formação ser uma ferramenta que fomenta o conhecimento dos empregados, bem como 65,7% dos respondentes que concordaram bastante com a segunda questão (se a instituição promove a participação/envolvimentos dos empregados em acções de melhoria dos serviços).

No conjunto dos respondentes da questão se a empresa considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, a maioria (62%) optou pela 4ª opção de resposta (concordar totalmente). Enquanto que, 61,3% dos inquiridos em relação à questão se a empresas fomentava a partilha/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados, respondeu que concordava bastante. De forma idêntica, salienta-se que 67% dos respondentes concordaram bastante com a questão se a empresas fomentava a partilha/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados, contudo os mesmos foram mais divididos na opção de escolha em relação à questão se a empresa considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, isto é, 41,8% concordaram bastante e 56,7% totalmente¹⁹.

Quanto aos valores apresentados pelo teste de independência do Qui-Quadrado gerado pelo SPSS (Quadro 13).

¹⁹ V. Apêndice 2

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 13. Chi-Square Tests da relação Q1.5_Q2.1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,920 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	27,338	6	,000
Linear-by-Linear Association	17,389	1	,000
N of Valid Cases	102		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Para apresentação de um *p value* de 0,000 ($< \alpha = 0,05$), mais uma vez se aponta na **rejeição da hipótese nula**. Ao mesmo tempo, verifica-se que existem 7 células (58,3%) que apresentam uma frequência esperada inferior a 5, o que viola um dos pressupostos do Teste do Qui-Quadrado. Para melhor se conseguir observar uma conclusão procedeu-se à eliminação das categorias de resposta, resultando uma nova tabela, com apenas as categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente” da escala de respostas ²⁰.

Quadro 14. Chi-Square Tests Q1.5_Q2.1

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,159 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	6,743	1	,009		
Likelihood Ratio	9,550	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,003
Linear-by-Linear Association	8,067	1	,005		
N of Valid Cases	88				

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Neste caso, temos um *p value* de 0,004 ($> \alpha = 0,05$), logo aponta-se para a **rejeição da hipótese nula**, ou seja, o teste de independência mostra que as variáveis não são independentes entre si.

²⁰ V. Apêndice 2

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Novamente se verifica que as variáveis são independentes entre elas o que mostra que a instituição consider a formação como uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados, também veêm a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhorar os serviços prestados como uma boa opção de crescimento. Muitas vezes esta nova visão leva os empregadores a adoptarem grandes mudanças de gestão apoiadas na cooperação e envolvimento de toda a equipa organizacional no que respeita à tomada de decisão. Ao mesmo tempo é importante salientar que o conhecimento individual acarreta um acréscimo de complexidade na transmissão de conhecimento pois é muitas vezes baseada na experiência. A liderança nesta fase terá um papel fundamental para a resolução de novas soluções de melhoria de serviços prestados e ao mesmo tempo na melhoria da competitividade.

A sobrevivência das empresas no mercado globalizado depende da sua capacidade de transformar os novos conhecimentos em maior competitividade, ou seja, depende da sua constante capacidade em aprender e adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado. Por exemplo, as empresas manufactureiras não necessitam somente do investimento na modernização da estrutura de produção, mas este deve estar associado à uma mão-de-obra capaz de lidar com o factor de produção de conhecimento.

Quando a competição não é promovida pelo factor preço, mas, e principalmente, pelo desenvolvimento de inovações tecnológicas, os recursos humanos deverão ser capazes de adquirir novas habilidades e conhecimentos que emergem como fonte essencial de competitividade. Este cenário não é exclusivo para o sector primário, mas para todos os sectores, pois é necessário que estejam sensibilizados para a aprendizagem, aperfeiçoamento e mudanças constantes.

4.2.6. Análise da Relação Q1.10_Q5.6

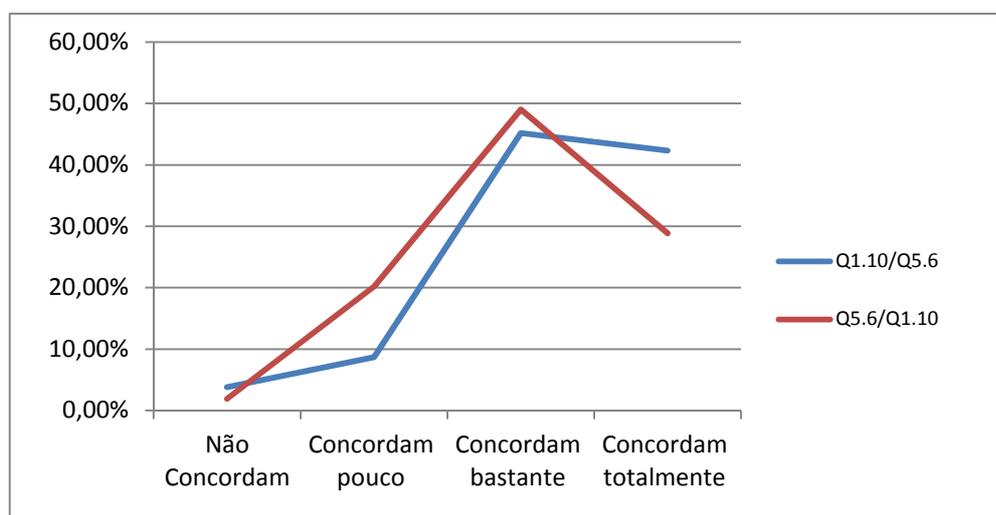
- Q1.10 – A instituição avalia os empregados ao longo da sua carreira;
- Q5.6 – A instituição nos seus relatórios tem indicadores que prevê a satisfação dos seus empregados, a melhoria das capacidades técnicas e individuais.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

A análise destas duas variáveis recai na perspectiva de se a empresa avalia o trabalho/desempenho dos seus empregados de modo a que estes conseguiam sempre melhorar o serviço perante a empresa. E ao mesmo tempo se a empresa ao dar importância à avaliação se também acha que é igualmente importante relatar essas avaliações nos seus relatórios. Ou seja, se existe uma relação entre os funcionários serem avaliados com os resultados obtidos pela mesma.

Em relação à análise da Q1.10_Q5.6, obteve-se 104 respostas. O Gráfico 6 representa a distribuição das frequências relativas as questões em análise.

Gráfico 6. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q1.10_Q5.6



Fonte: Elaboração própria.

Nas questões Q1.10_Q5.6 verifica-se que 45,2% e 42,3% dos respondentes concordam bastante e na totalidade respectivamente com a ideia que a instituição avalia os empregados ao longo da sua carreira, enquanto 49% concordam bastante com a ideia que os relatórios transmitem indicadores que prevêm a satisfação dos seus empregados e a melhoria das capacidades técnicas e individuais nas instituições (Gráfico 6).

Em relação ao cenário das variáveis Q1.10_Q5.6, existem dois grupos de resposta, um minoritário de 13%, e um maioritário de 91%, em que o primeiro grupo concordou bastante (47%) e o segundo aceitou na sua totalidade (44%) quando questionados sobre se a instituição avaliava os empregados ao longo da carreira. Na relação inversa observa-se que a maioria (51%) concordou bastante com a questão se a empresa nos relatórios tinha

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

indicadores que previssem a satisfação dos empregados, a melhoria das capacidades técnicas e individuais, e desses respondentes, praticamente a sua totalidade (86,3%) concordou bastante e totalmente com a primeira questão, ou seja, se instituição avaliava os empregados ao longo da carreira.²¹

O Quadro 15 mostra os resultados do teste de independência do Qui-Quadrado, segundo os dados retirados do SPSS.

Quadro 15. Chi-Square Tests da relação Q1.10_Q5.6

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,636 ^a	9	,301
Likelihood Ratio	13,788	9	,130
Linear-by-Linear Association	3,239	1	,072
N of Valid Cases	104		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Mais uma vez apresenta-se um *p value* de 0,301 ($> \alpha = 0,05$), o que aponta para a **não rejeição da hipótese nula**, isto é, as variáveis são independentes entre si. Contudo, existem 10 células (62,5%) com frequências esperadas inferiores a 5, logo os pressupostos do teste do Qui-Quadrado são violados, o que nos leva ao procedimento de análise dos *Crosstabs* e os sucessivos processos de eliminação das categorias de resposta cujas células apresentavam frequências esperadas inferiores a 5, optando-se pela redução das categorias que menos respostas obtiveram, “não concordo e as concordo pouco”, e surge-nos um novo Quadro 16²².

²¹ V. Apêndice 2.

²² V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 16. Chi-Square Tests Q1.10_Q5.6

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,158 ^a	1	,282		
Continuity Correction ^b	,696	1	,404		
Likelihood Ratio	1,164	1	,281		
Fisher's Exact Test				,337	,202
Linear-by-Linear Association	1,142	1	,285		
N of Valid Cases	72				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,22.

b. Computed only for a 2x2 table

O *p value* é de 0,282 ($> \alpha = 0,05$), logo aponta-se para a **não rejeição da hipótese nula**, o que equivale que as variáveis sejam independentes entre si.

Assim, mais uma vez se verifica que para as instituições a avaliação dos empregados ao longo da sua carreira e a inclusão desses resultados nos relatórios prevêm a satisfação dos empregados e ao mesmo tempo a melhoria das capacidades técnicas e individuais dos empregados serão mais fortificadas no que concerne ao desenvolvimento do conhecimento interno. A falta de informação por parte da empresa conduz à desmotivação dos funcionários, assim é urgente informar, reunir, trocar ideias, de modo a que todo o colaborador conheça bem o produto, pois serão eles os primeiros a ter contacto com o mesmo e conseqüentemente levá-lo à capitalização do seu valor. O capital humano deverá ser prestigiado pela empresa e nunca ignorado. Ao mesmo tempo, a informação relatada nos relatórios das empresas pode ser visto como um “autoconhecimento organizacional”, o que permitirá ao empregador identificar as necessidades e criar soluções e ao mesmo tempo irá proporcionar novas formas de informações aos *stakeholders* e conseqüentemente melhoria na vantagem competitiva.

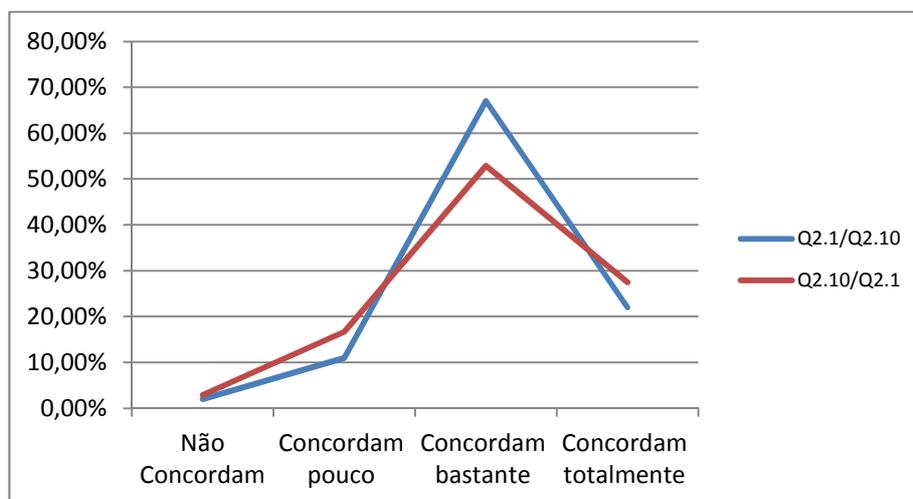
O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

4.2.7. Análise da Relação Q2.1_Q2.10

- Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados;
- Q2.10 – A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência.

Na análise da Q2.1_Q2.10, foram 104 as respostas conseguidas. Pretende-se perceber se as empresas estão preparadas para envolverem os seus empregados nos processos de decisão na melhoria dos serviços prestados. E ao mesmo tempo se há confiança ao ponto de lhes transmitir o conhecimento que têm sobre a concorrência de forma a deliniarem melhor as estratégias de gestão de forma a conseguirem superar a concorrência. O Gráfico 7 apresenta a distribuição das frequências para cada relação em análise.

Gráfico 7. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q2.1_Q2.10



Fonte: Elaboração própria.

No conjunto das questões Q2.1_Q2.10, retira-se que a maioria das respostas encontram-se na 3ª opção, ou seja, 67% dos respondentes concordaram bastante com a questão da instituição fomentar a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços, analogamente na questão seguinte, também a maioria (52%) concordou bastante com a partilha de informação com os empregados sobre a concorrência.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Nesta relação destaca-se que a maioria (67%) dos respondentes da questão sobre se a instituição fomentava a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados concordou bastante. Desses respondentes 56,7% também concordaram bastante com a questão se a empresa partilhava com os empregados sobre a concorrência. No sentido inverso, o cenário é idêntico ao anteriormente descrito, ou seja, a maioria concordou bastante (66,7%) com a questão de se a instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados. Ainda em relação à questão se a empresa partilhava com os empregados sobre a concorrência, a maioria de 54% concordou bastante e ao mesmo tempo estes respondentes também concordaram bastante com a questão de se a instituição fomentava a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados (70,4%)²³.

Os resultados da análise ao teste de independência do Qui-Quadrado, segundo o SPSS, são mostrados pelo Quadro 17.

Quadro 17. Chi-Square Tests da relação Q2.1_Q2.10

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,207 ^a	9	,017
Likelihood Ratio	18,312	9	,032
Linear-by-Linear Association	12,185	1	,000
N of Valid Cases	102		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Os resultados apontam para um *p value* de 0,017 ($< \alpha = 0,05$), o que leva à **rejeição da hipótese nula**. Também se verifica que existem 10 células (62,5%) que apresentam uma frequência esperada inferior a 5, o que mais uma vez leva à violação dos pressupostos do Teste do Qui-Quadrado. De modo, a melhor se conseguir obter resultados procedeu-se à eliminação das categorias com menores resposta, o qu

²³ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

resultou numa nova tabela somente com as categorias “concordar bastante” e “concordar totalmente” (Quadro 18)²⁴.

Quadro 18. Chi-Square Tests Q2.1_Q2.10

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,770 ^a	1	,380		
Continuity Correction ^b	,371	1	,542		
Likelihood Ratio	,757	1	,384		
Fisher's Exact Test				,428	,269
Linear-by-Linear Association	,760	1	,383		
N of Valid Cases	77				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,36.

b. Computed only for a 2x2 table

O *p value* apresentado é de 0,380 ($> \alpha = 0,05$), o que aponta para a **não rejeição da hipótese nula**, logo as variáveis são independentes entre si.

O sucesso da empresa depende do nível de integração do funcionário. Cada vez mais há necessidade de valorizar o funcionário como factor fundamental para a empresa ser empreendedora.

A informação sempre foi um meio essencial na partilha de dados pelas empresas, mas actualmente é vista como um meio essencial, porque é através da informação que se extrai e se cria o conhecimento. A informação passa a conhecimento quando é interpretada pelos indivíduos num contexto certo: a informação que é transmitida pelo empregador aos seus colaboradores sobre a concorrência irá fomentar novas ideias e oportunidades na criação e melhoria dos serviços prestados.

No entanto, pelo estudo realizado, verifica-se que a importância da concorrência para as empresas estudadas ainda não é vista como meio de fomentar melhorias que alcancem repercussões nos resultados, ou seja, as empresas ainda estão focadas numa gestão “virada” para si mesmas e não propriamente na criação de medidas de forma a contender as acções praticadas pela concorrência. No entanto, a concorrência não pode ser confrontada apenas com a inovação tecnológica e os recursos financeiros; é necessário

²⁴ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

congregar os recursos humanos. Um capital humano empreendedor origina uma empresa empreendedora, para isso a informação e a partilha do mesmo pela empresa é essencial. A informação partilhada é um elo de ligação do empregado com a empresa e quando a informação é interpretada pelos indivíduos no contexto certo, esta transforma-se em conhecimento. Conhecimento este que conduz um indivíduo a ser motivado e empreendedor, facilitando novas ideias e oportunidades que motivam novos produtos e serviços.

Para tal, os colaboradores devem conhecer a filosofia adaptada no seio do ambiente de trabalho, isto é, conhecer o que a empresa faz, quem são os seus clientes, onde encontrá-los, conhecer os seus concorrentes e quais as potencialidades da mesma de modo a vence-los.

4.2.8. Análise da Relação Q3.4_Q3.10

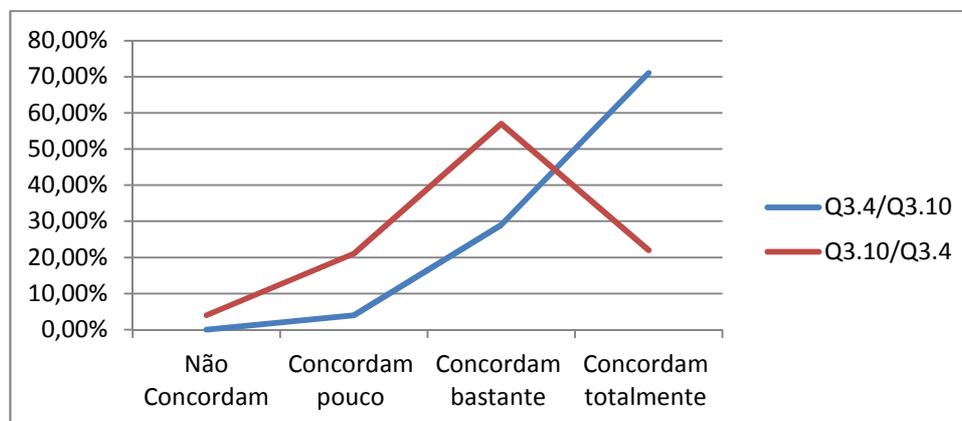
- Q3.4 – A confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade;
- Q3.10 – A instituição preocupa-se em estabelecer contacto frequente com os seus clientes de forma a perceber as suas necessidades e desse modo melhorar a prestação dos serviços.

Existe uma aproximação da empresa aos clientes de modo a estarem sempre atentos às suas maiores necessidades e desse modo conseguirem o servir melhor. Isto é, se a empresa vê o cliente como factor crítico de sucesso e contribuindo para a empresa atingir a vantagem competitiva.

Na análise ao conjunto das questões Q3.4_Q3.10, obtiveram-se 104 respostas. O Gráfico 8 resume a distribuição das frequências para as questões em análise.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Gráfico 8. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q3.4_Q3.10



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico exposto acima, pode-se salientar que na questão Q3.4, ou seja, quando se pergunta se a confiança do cliente é um factor de competitividade para a instituição, a maioria (71%) dos respondentes concordaram totalmente com a questão. No entanto quanto à Q3.10, a maioria concordou bastante com a preocupação em estabelecer contactos frequentes com os clientes de forma a perceber as suas necessidades e a poderem melhorar os seus serviços.

A maioria dos respondentes (71%) estiveram totalmente de acordo com sobre se a confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade e desses inquiridos 54,9% também concordaram bastante com a questão de se a instituição preocupava-se em estabelecer contacto frequente com os seus clientes de forma a perceber as necessidades e desse modo melhorar a prestação dos serviços. No sentido inverso salienta-se que a maioria de 66,7% concordou totalmente na questão se a confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade, no entanto, grande parte das respostas foram bastante aceitáveis na questão de se a instituição preocupava-se em estabelecer contacto frequente com os seus clientes de forma a perceber as necessidades e desse modo melhorar a prestação dos serviços (57%) e ao mesmo tempo esses inquiridos também concordaram bastante com a primeira questão, isto é, se a confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade (77,3%)²⁵.

O Quadro 19 dá-nos o resultado do teste de independência do Qui-Quadrado, obtidos através do SPSS.

²⁵ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 19. Chi-Square Tests da relação Q3.4_Q3.10

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,945 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	16,233	6	,013
Linear-by-Linear Association	7,323	1	,007
N of Valid Cases	104		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Verifica-se um *p value* de 0,000 ($< \alpha = 0,05$), o que mais uma vez se aponta para **a rejeição da hipótese nula**, ou seja, rejeita-se a hipótese de existir independência entre as variáveis. Também verifica-se que existem 6 células (50%) que apresentam frequências esperadas inferiores a 5, o que novamente se confirma a violação dos pressupostos do Teste do Qui-Quadrado.

Para melhorar os resultados voltou-se a proceder à redução das categorias de resposta cujas células apresentavam frequências esperadas inferiores a 5, obtendo-se uma nova tabela de 2x2 com as categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente”²⁶.

²⁶ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 20. Chi-Square Tests Q3.4_Q3.10

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,603 ^a	1	,438		
Continuity Correction ^b	,250	1	,617		
Likelihood Ratio	,622	1	,430		
Fisher's Exact Test				,583	,314
Linear-by-Linear Association	,595	1	,440		
N of Valid Cases	79				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,41.

b. Computed only for a 2x2 table

Neste caso temos um *p value* de 0,438 ($> \alpha = 0,05$), o que aponta para a **não rejeição da hipótese nula**, assim segundo o teste de independência as variáveis são independentes entre si.

A informação e o poder económico são factores essenciais para o crescimento das empresas, mas ao mesmo tempo é também fundamental a gestão do relacionamento com os clientes. Isto é, a empresa deverá investir nos seus clientes do mesmo modo que investem no pessoal e na estrutura da empresa. Bem se sabe que a empresa não pode ser dona do cliente, mas se conseguir obter a sua confiança já está conseguir geri-los. O aumento do poder dos clientes irá fornecer novas informações à empresa e que será gerida de modo a empresa consiga tirar vantagem competitiva perante o mercado.

A antiguidade dos funcionários pode, por vezes, ser um elemento de extrema importância a considerar pela empresa, uma vez que a análise das respostas apontam a fidelização e a confiança do cliente como elo de ligação à permanência dos empregados nas empresas. Também se notou que a satisfação dos clientes se transforma em benefício financeiro para as empresas, pois um cliente satisfeito é sinónimo de retorno comercial.

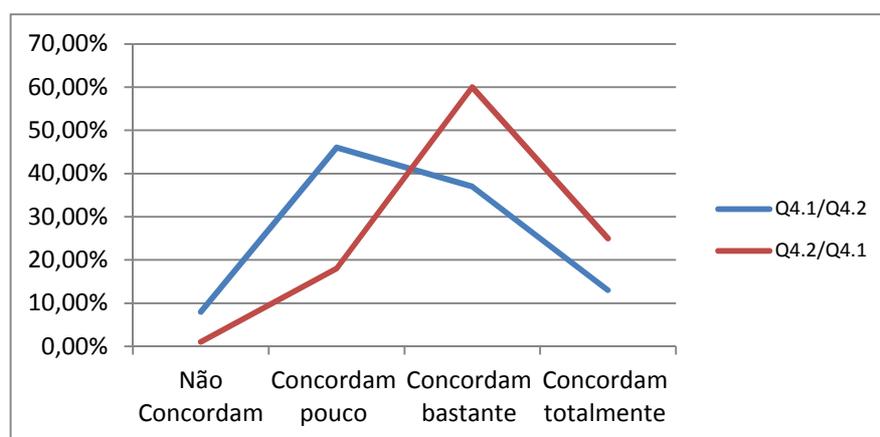
O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

4.2.9. Análise da Relação Q4.1_Q4.2

- Q4.1 – Quando a concorrência lança nova campanha, a instituição cria de imediato uma resposta;
- Q4.2 - A instituição esforça-se por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência.

Ao conjunto das questões Q4.1_Q4.2, obteve-se 104 respostas e pretende-se perceber se as empresas estão atentas ao que as suas concorrentes criam e lançam para o mercado. Ao mesmo tempo se se mantêm preparadas para oferecer uma resposta eficaz de modo atingir os pontos fracos da concorrência. O Gráfico 9 transmite a distribuição das frequências das relações em análise.

Gráfico 9. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q4.1_Q4.2



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima, pode-se salientar que na questão Q4.1, quando se questiona se a concorrência ao lançar uma nova campanha, é implementada de imediato uma resposta pela empresa, não podemos considerar que houvesse uma maioria de respostas porque 46% respondeu que pouco concordava e 37% que concordava bastante. No entanto quanto à Q4.2, a maioria concordou bastante com a questão sobre a atitude esforçada da empresa em manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência.

Em relação à questão de se a instituição se esforça por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência, a maioria (52,2%) concordou bastante. É também

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

de salientar que dos 37% que concordaram bastante com a questão de se quando a concorrência lança nova campanha se a instituição cria de imediato uma resposta, 70% concordaram igualmente bastante com a questão de se a instituição se esforça por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência. No sentido inverso, a maioria dos respondentes concordou bastante com a questão de se a instituição se esforça por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência, contudo em relação à questão de se quando a concorrência lança nova campanha se a instituição cria de imediato uma resposta, esses inquiridos não foram tão unânimes na sua escolha, ou seja, essa escolha foi mais repartida, sendo que 43,3% concordou bastante²⁷.

O Quadro 21 transmite-nos os resultados obtidos no teste de independência do Qui-Quadrado, através do PSSS.

Quadro 21. Chi-Square Tests da relação Q4.1_Q4.2

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,269 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	28,546	9	,001
Linear-by-Linear Association	16,210	1	,000
N of Valid Cases	104		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Tal como na relação anterior obteve-se um *p value* de 0,000 ($< \alpha = 0,05$), o que mais uma vez aponta para **a rejeição da hipótese nula**. E como existem 9 células (56,3%) de frequências inferiores a 5, terá que se proceder à redução das categorias em estudo de forma a se conseguir resultados mais precisos.

Assim, procedeu-se a exclusão das categorias que menos resultados obtiveram (não concordar e o concordar pouco) e obteve-se uma tabela que reúne a informação relativa apenas às categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente” da escala de respostas²⁸

²⁷ V. Apêndice 2.

²⁸ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 22. Chi-Square Tests Q4.1_Q4.2

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,319 ^a	1	,021		
Continuity Correction ^b	3,868	1	,049		
Likelihood Ratio	5,172	1	,023		
Fisher's Exact Test				,039	,026
Linear-by-Linear Association	5,208	1	,022		
N of Valid Cases	48				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,60.

b. Computed only for a 2x2 table

Quanto ao *p value* é de 0,021 ($> \alpha = 0,05$), o que aponta para a **não rejeição da hipótese nula**, que segundo o teste de independência as variáveis são consideradas independentes entre si.

Na economia actual o conhecimento é a base da competitividade empresarial e esse não se consegue copiar, o que nos leva a que para ser melhor ou mesmo ultrapassar a concorrência no mercado não se pode somente apostar na inovação dos meios operacionais, mas sim saber gerir o conhecimento de forma a conseguir melhores produtos e serviços. Com o avanço das tecnologias não se consegue superar a concorrência pelo mesmo tipo de serviço, mas sim saber utilizar melhor o conhecimento e geri-lo de forma a se ser melhor. Não somente o conhecimento interno das empresas, mas também o conhecimento que os *stakeholders* transmitem à empresa. Assim, as empresas flexíveis, adaptativas e produtivas distinguem-se em situações de mudança rápida, isto é, num ambiente intensivo em conhecimento em que as empresas operam actualmente, procurando aprender e desenvolver competências mais rapidamente do que os seus concorrentes (Martins, 2010).

4.2.10. Análise da Relação Q4.2_Q4.3

- Q4.2 – A instituição esforça-se por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência;

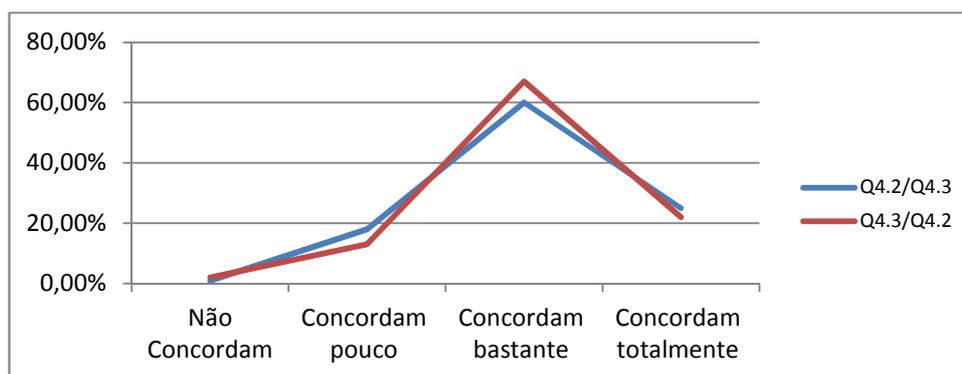
O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

- Q4.3 - A concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição.

Tenta-se perceber se existe uma atenção aos valores da concorrência e se estes são o meio de inspiração para que a empresa esteja sempre em melhoria de forma a surpreender os *stakeholders* e assim obter vantagem competitiva, isto é, se a concorrência é o elo de ligação da melhoria/melhores resultados.

No conjunto das questões Q4.2_Q4.3, houve 104 respostas, seguidamente mostramos o Gráfico 10, que apresenta a distribuição das frequências, das questões em análise.

Gráfico 10. Distribuição de respostas para a relação entre as variáveis Q4.2_Q4.3



Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que o grande pico de respostas recaiu na 3ª escolha, ou seja, no concordar bastante, tanto a nível da questão “se a empresa tenta manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência” (60%), como também “se a concorrência é também entendida como sendo uma fonte de inovação para a empresa” (67%) (Gráfico 12).

A maioria dos inquiridos (60%), concordou bastante com a questão de se a instituição se esforça por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência. e quase todos (80%) com a questão de se a concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição. Verifica-se ainda que quem concordou totalmente (22%) com a questão de se a concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição, também concordou na mesma perspectiva com a questão

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

de se a instituição se esforça por manter uma constante percepção das forças e fraquezas sobre a concorrência, na sua maioria (68,2%).²⁹.

O Quadro 23 transmite os resultados obtido em relação ao teste de independência do Qui-Quadrado.

Quadro 23. Chi-Square Tests da relação Q4.2_Q4.3

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99,089 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	50,164	9	,000
Linear-by-Linear Association	34,183	1	,000
N of Valid Cases	104		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Tal como nos casos anteriores, mais uma vez obtive-se um *p value* de 0,000 ($< \alpha = 0,05$), o que novamente se aponta para **a rejeição da hipótese nula**. Ao mesmo tempo, verifica-se que existem 10 células (62,5%) com frequências inferiores a 5, o que viola os pressupostos do teste de independência. Assim, sendo, retomou-se o estudo, procedimento, novamente, ao processo de eliminação das categorias cujas as respostas são insuficientes, resultando numa tabela que reúne a informação relativa apenas às categorias “concordo bastante” e “concordo totalmente” da escala de respostas³⁰.

²⁹ V. Apêndice 2.

³⁰ V. Apêndice 2.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

Quadro 24. Chi-Square Tests Q4.2_Q4.3

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,928 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	18,498	1	,000		
Likelihood Ratio	20,167	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,663	1	,000		
N of Valid Cases	79				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Tal como já se obteve anteriormente o valor do *p value* é de 0,000 ($\alpha = 0,05$), o que mais uma vez leva-nos à **rejeição da hipótese nula**. Ou seja, as variáveis não serão independentes entre si.

Tal como já vimos na relação anterior, actualmente as empresas não conseguem vencer a concorrência através do investimento na tecnologia, não querendo com isso dizer que não seja benéfico a inovação operacional, mas com a grande e rápida evolução tecnológica as empresas estavam sempre em investimento. Nesse sentido, as empresas para conseguirem ser superiores à concorrência deverão apostar noutros factores e uma boa gestão do conhecimento será um deles. Assim, atendendo à necessidade de se ter capacidade criativa e de dar resposta à mudança, as organizações devem adoptar um modelo de gestão baseado no conhecimento dos indivíduos.

Actualmente, a concorrência não pode ser enfrentada apenas pela inovação tecnológica e pelos recursos financeiros, é necessário igualmente associar os recursos humanos, isto é, a capacidade de concorrer tem de estar a par da capacidade de organizar pessoas de forma a gerar oportunidades e resultados.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

4.3. Síntese Final

Ao longo do presente capítulo foram apresentadas várias relações entre variáveis, testadas com base nos dados obtidos no inquérito por questionário efectuado junto das empresas financeiras e seguradoras, com o intuito de responder às principais questões que decorrem directamente dos objectivos definidos para o trabalho.

Para o estudo das relações optou-se pela aplicação de testes não paramétricos, sendo que os resultados obtidos nem sempre revelaram dependência entre as variáveis relacionadas, não permitindo assim validar algumas das hipóteses formuladas. Antes da aplicação dos testes efectuou-se uma análise descritiva dos dados obtidos que permitiu conhecer melhor a amostra em estudo.

O quadro que a seguir se apresenta (V. Quadro 25) reúne o conjunto de resultados obtidos e as principais conclusões que dos mesmos se derivam.

Quadro 25. Resumo dos resultados obtidos no estudo

Relações	Independência das variáveis	Conclusões
Relação Q.1.3_Q.1.5 - Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviço; - Q1.5 – A instituição considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados.	Rejeição da hipótese nula	- As instituições valorizam o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos; - Sensibilidade para a formação de competências dos empregados; - Reconhecimento de que o conhecimento é actualmente uma ferramenta de acção/renovação na gestão, fomentado novas formas de trabalho e produção.
Relação Q.1.3_Q.2.1 - Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo do tempo de serviço; - Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento	Não rejeição da hipótese nula	- Desenvolvimento do conhecimento dos trabalhadores origina melhores actividades produtivas com menores custos face à concorrência; - Mudanças suscitam novas qualificações e especializações no seio da empresa; - Um novo ambiente de envolvimento e cooperação dos trabalhadores e como consequência uma valorização profissional.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados.		
<p>Relação Q.1.3_Q.2.4</p> <p>- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviço;</p> <p>- Q2.4 – A instituição promove reuniões com os empregados para angariar ideias e aplicá-las no seio da mesma, valorizando-as.</p>	Não rejeição da hipótese nula	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento do potencial associado à formação de competências; - Existência de défice em termos de integração do conhecimento individual no conhecimento colectivo (Capital Intelectual); - Limitações ao nível da gestão do Capital Intelectual organizacional consequente perda de valor.
<p>Relação Q.1.3_Q.2.10</p> <p>- Q1.3 – A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo do tempo de serviço;</p> <p>- Q2.10 – A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência.</p>	Não rejeição da hipótese nula	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência para aceitar os novos conhecimentos dos empregados (capacidade para absorção dos indivíduos); - Partilha de informação sobre a concorrência influenciará o processo de melhoramento e facilitar à empresa a obtenção de vantagem competitiva.
<p>Relação Q.1.5_Q.2.1</p> <p>- Q1.5 – A instituição considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados;</p> <p>- Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados.</p>	Rejeição da hipótese nula	<ul style="list-style-type: none"> - Formação como ferramenta que fomenta novos conhecimento; - Participação /envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhorar os serviços prestados como forma de crescimento da empresa; - Mudança na gestão - cooperação e envolvimento da equipa organizacional nas tomadas de decisões; - Capacidade de transformar novos conhecimentos em maior competitividade.
<p>Relação Q.1.10_Q.5.6</p> <p>- Q1.10 – A instituição avalia os empregados ao longo da sua carreira;</p> <p>- Q5.6 – A instituição nos seus relatórios tem indicadores que prevê a satisfação dos seus empregados, a melhoria das capacidades técnicas</p>	Não rejeição da hipótese nula	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos funcionários é importante para as empresas; - Maior motivação dos funcionários origina melhores resultados; - Falta de informação pela empresa origina desmotivação dos funcionários – importância das reuniões, trocas de ideias; - O Capital Humano nunca deverá ser ignorado;

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

e individuais.		- A informação relatada nos relatórios financeiros pode ser visto como um “autoconhecimento organizacional”, permitindo identificar as necessidades e criar soluções.
Relação Q.2.1_Q.2.10 - Q2.1 – A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados; - Q2.10 – A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência.	Não rejeição da hipótese nula	- O sucesso das empresas depende do nível de integração do funcionário; - Informação como um meio de partilha de conhecimentos nas empresas; -A importância da concorrência para as empresas estudadas ainda não é vista como meio de fomentar melhorias que alcancem repercussões nos resultados; - As empresas estão ainda muito viradas para “si mesmas” e não na criação de medidas que contenham as acções praticadas pela concorrência; - A concorrência não pode ser confrontada apenas com a inovação tecnológica e os recursos financeiros, é necessário congrega os recursos humanos.
Relação Q.3.4_Q.3.10 - Q3.4 – A confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade; - Q3.10 – A instituição preocupa-se em estabelecer contacto frequente com os seus clientes de forma a perceber as suas necessidades e desse modo melhorar a prestação dos serviços.	Não rejeição da hipótese nula	- A informação e o poder económico são factores de crescimento das empresas, mas ao mesmo tempo uma boa gestão do relacionamento com os clientes é fundamental; - Deve de haver investimento nos clientes, tal como nos funcionários; - Fidelização e a confiança do cliente como elo de ligação à permanência dos empregados nas empresas.
Relação Q.4.1_Q.4.2 - Q4.1 – Quando a concorrência lança nova campanha, a instituição cria de imediato uma resposta; - Q4.2 - A instituição esforça-se por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência.	Não rejeição da hipótese nula	- Na economia actual o conhecimento é a base da competitividade empresarial, factor que não se copia, o que nos leva a que para ser melhor ou mesmo ultrapassar a concorrência no mercado não se pode somente apostar na inovação dos meios operacionais, mas sim saber gerir o conhecimento de forma a conseguir melhores produtos e serviços;
Relação Q.4.2_Q.4.3 - Q4.2 – A instituição esforça-se por manter uma constante percepção	Rejeição da hipótese nula	- A concorrência não se consegue ultrapassar pela inovação da tecnologia, esta está ao alcance de todos; - A diferenciação tem de estar no

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

das forças e fraquezas da concorrência; - Q4.3 - A concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição.		conhecimento humano - capacidade de concorrer tem de estar a par da capacidade de organizar pessoas de forma a gerar oportunidades e resultados
--	--	---

Capitulo 5

Conclusão

O sucesso das empresas constitui o pilar do mercado global. O que impõe aos gestores um conhecimento dos riscos inerentes a cada negócio e a criação da melhor maneira de desenvolver a vantagem competitiva sustentável das empresas.

Actualmente, ainda é usual reconhecer o sucesso de uma empresa pelo número de vendas e pelos valores demonstrados pelas demonstrações financeiras, mas cada vez mais esse método de reconhecimento de sucesso das empresas está a diminuir, e a ganhar força o reconhecimento do valor das empresas através dos activos ocultos (activos intangíveis). Nesse sentido, as empresas começam a introduzir uma nova forma de gestão – gestão do conhecimento.

O capital intelectual surgiu também como um meio de reflectir o valor oculto das empresas no mercado. Foram vários os modelos do capital intelectual desenvolvidos que transmitem o valor das empresas, sendo o Modelo de Edvinsson e Malone o mais utilizado. O capital humano, por sua vez atingiu o lugar de destaque na criação de valor nas empresas através do conhecimento, conhecimento esse que irá fornecer as capacidades das renovações por parte da empresa de modo a atingir o foco do mercado onde está inserido. De modo geral, as empresas tendem a reconhecer o conhecimento existente no seio da organização e a adaptar esse conhecimento. Quando este é insuficiente, encetam acções no sentido de adquirirem novas formas de

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

conhecimento, seja promovendo internamente o seu desenvolvimento e integração, seja procurando fontes externas.

Com a realização do presente trabalho de investigação pretendia-se aferir o modo como as organizações fazem uso do seu capital intelectual e mais especificamente o capital humano, como meio de melhorar o desempenho organizacional. Procurava-se assim complementar de alguma forma os resultados e as conclusões de outros estudos, não muitos, realizados em Portugal neste domínio, acrescentando um pouco mais ao conhecimento existente.

Face aos objectivos traçados, definiu-se um conjunto de questões orientadoras, consolidadas num conjunto de relações, cuja análise, após a aplicação de testes estatísticos, permite extrair as conclusões que se apresentam nos parágrafos seguintes.

Um dos aspectos que merece destaque relaciona-se com o acentuado interesse, por parte dos empregadores, relativamente ao nível de conhecimento dos empregados. Nas empresas em análise nota-se uma certa sensibilidade para a questão da formação de competências dos empregados, o que está seguramente relacionado com o reconhecimento de que o conhecimento das pessoas é actualmente uma ferramenta de acção/renovação na gestão, fomentando novas formas de trabalho e de produção.

Apesar do reconhecimento do (potencial) valor associado à formação de competências, parece existir ainda um défice em termos de integração do conhecimento individual no conhecimento colectivo (capital intelectual), o que denuncia limitações ao nível da gestão do capital intelectual organizacional e a consequente perda de valor que resulta da teia integrada de conhecimentos. É o caso da formação dos funcionários, valorizada pelas empresas, mas nem sempre associada ao conhecimento e ao seu potencial intrínseco em termos de desenvolvimento da própria empresa, querendo tal significar que deveria existir um maior esforço de integração dos colaboradores na vida da empresa e, com isso, fazer-se uso do seu potencial de conhecimento. Para além dos efeitos ao nível da motivação, esta interacção é propensa à partilha de conhecimentos entre os elementos da organização, com efeitos positivos em termos de desenvolvimento/reforço de

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

competências e contribuindo similarmente para os resultados das empresas. Percebe-se também que a antiguidade do colaborador é ainda um factor de ressalto para as empresas e, até mesmo, para os clientes. A antiguidade pode, por vezes, ser um elemento de extrema importância a considerar pela empresa, uma vez que a análise das respostas aponta a fidelização e a confiança do cliente como elo de ligação à permanência dos empregados nas empresas. Também se notou que a satisfação dos clientes como um grande pretendo das empresas, isto porque um cliente satisfeito é sinónimo de retorno comercial.

Constata-se também que as empresas em estudo se preocupam com a sua capacidade de transformar o conhecimento em factor de competitividade, ou seja, de conseguirem adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado.

No entanto, pelo estudo realizado, verifica-se que a importância da concorrência para as empresas estudadas ainda não é vista como meio de fomentar melhorias que alcancem repercussões nos resultados, ou seja, as empresas ainda estão focadas para uma gestão “virada” para si mesma e não propriamente na criação de medidas de forma a conter as acções praticadas pela concorrência. No entanto, a concorrência não pode ser confrontada apenas com a inovação tecnológica e os recursos financeiros, é necessário congregiar os recursos humanos. Um capital humano empreendedor origina uma empresa empreendedora, para isso a informação e a partilha do mesmo pela empresa é essencial. A informação partilhada é um elo de ligação do empregado com a empresa e quando a informação é interpretada pelos indivíduos no contexto certo, esta transforma-se em conhecimento. Conhecimento este que conduz um indivíduo a ser motivado e empreendedor, facilitando novas ideias e oportunidades que motivam novos produtos e serviços.

O capital financeiro e o estrutural continuam a ser de elevada importância na empresa, pois sem força monetária, não consegue sobreviver no mercado, contudo sem o capital humano a empresa não será sustentável a partir de um período de tempo. Contudo, verifica-se que as empresas em estudo ainda estão pouco sensibilizadas para o factor do conhecimento humano como factor de criação de valor. O factor humano é visto ainda como elo de ligação ao cliente, mas como meio de ligação aos resultados financeiros existentes e como interligação a novas ideias que fomentem a melhoria do serviço ainda existem muitas empresas que não conseguem interagir com

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

os seus empregados de forma a obterem mais vantagem competitiva trabalhando em prol dos melhoramentos.

No entanto, a utilização do modelo de capital intelectual pelas empresas ainda tem muito que evoluir, repara-se é que a formação dos empregados, o cuidado pela satisfação e a retenção dos clientes na empresa são factores que cada vez mais são entendidos como características fundamentais no sucesso da empresa. Também, a tecnologia é hoje essencial para o seu sucesso.

Na sequência do estudo realizado, identificaram-se alguns pontos de interesse em termos de investigação futura. Seria seguramente interessante a realização de um estudo que proporcionasse alguma clarividência aos possíveis efeitos directos e indirectos do capital humano (sua existência e extensão) na performance organizacional. Por outro lado, seria também interessante a realização de estudos de caso que permitissem compreender e analisar os mecanismos subjacentes à formação do capital humano e utilização do mesmo nas empresas do sector de actividades em análise, agora que existem alguns estudos que oferecem uma perspectiva global sobre o fenómeno em apreço.

O estudo realizado incidiu sobre um sector de actividade que apresenta especificidades próprias. Nesse sentido, crê-se que a extrapolação dos resultados ora obtidos deve ser realizada com cautela e atender precisamente a essas especificidades. A escassez de estudos empíricos nesta área com incidência na realidade portuguesa não permite, por outro lado, realizar o confronto dos resultados e das conclusões extraídas no presente estudo.

Referências Bibliográficas

- Bautzer, D. (2006), «A Gestão do Capital Intelectual e o impacto na gestão organizacional», Agosto, disponível em: www.webartigos.com, consultado em 24/06/2011.
- Bilhim, J. (2007), *Gestão e Boas Práticas de Investimento em Capital Intelectual no Sector Hoteleiro*, 1º Ed., Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Bontis, N. (2007), «Managing Intellectual Capital: The MIC matrix», *International Journal of Knowledge and Learning*, Vol.3, 316-328.
- Borkenhagen, E. (2004), «Capital Intelectual», Disponível em: <http://www.Borkenhagen.net/arquivos/artigos/capital.htm>
- Brooking, A. (1997), *El Capital Intelectual – El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Buckley, P.J. e Carter, M.J. (2000), «Knowledge management in global technology markets: Applying theory to practice», *Long Range Planning*, Vol.33. N.º1, 55-71.
- Cabrita, M. R. (2006), *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português*, Tese de Doutoramento, Março.
- Cabrita, M. R. (2009), *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*, Lidel – Edições Técnicas, Outubro.
- Camara, P. B., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007) *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Dom Quixote, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2005), *Administração nos Novos Tempos*, Editora Campus, São Paulo.
- Davenport, T.H. e Prusak, L. (1998), *Working Knowledge – How organizations manage what they know*, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Drucker, P. (1998a), *A Profissão de Administrador*, Editora Pioneira, São Paulo.
- Drucker, P. (1998b), «The Coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, Janeiro/Fevereiro, 1-12.
- Edvinsson, L. e Malone S. (1998), *Capital Intelectual – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, Makron Books.
- Ferreira, A. L. P. (2008), *A Divulgação de informação sobre Capital Intelectual em Portugal*, Tese de Mestrado em Contabilidade.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

- Fuller, J. e Farrington, J. (2001), *Da Formação ao Aperfeiçoamento*, Quarteto Editora, Coimbra.
- Gageiro, J. N. e Pestana, M. H. (2008), *Análise de dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Gonçalves, S., Mata, C. (2008), *Os Intangíveis e a Criação de Valor nas Organizações*, comunicação apresentada no (2003) VIII Congresso Internacional de Custos, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, disponível em: www.intercostos.org/documentos/107.pdf, Novembro.
- Jericó, P. (2001), *Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Organizativo*, Pearson Educación, Madrid.
- Klugue, J., Tein, W. e Licht, T. (2002), *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*, Principia Publicações Universitárias e Científicas, Novembro, Cascais.
- Lima, C., Urbina L.. (2003), «Investimentos em capital humano no contexto das estratégias competitivas de Michael Porter», XXIII Energep, 22 a 24 de Outubro, Brasil, disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/15820544/Investimentos-em-capital-humano-e-estrategias-competitivas>, consultado em 13/06/2011.
- Maroco, J. (2010), *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Martins, R. L. (2007), «Capital Intelectual», disponível em: <http://www.vivaolinux.com.br/artigos/impressora.php>
- Martins, A. e Venda, A. M. (2009), «A valorização das pessoas – O caso do Banco Santander Totta», *Revista Human*, nº 1, Janeiro, 13-16.
- Martins, K. (2009), «Capital Intelectual: Conhecimento que transforma as matérias-primas e as tornam mais valiosas», Abril, disponível em: www.artigonal.com, acedido em 22/10/2010.
- Novas, J. (2008), *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual – Elementos integradores e contributos para uma gestão estratégica das organizações*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Kernchen, A. (2009), «Gestão do Capital Humano – Transformando potenciais?», Setembro, disponível em: <http://www.artigonal.com/carreira-artigos/gestao-do-capital-humano-transformando-potenciais-1278946.html>, acedido em 22/10/2010.
- Kravetz, D.J. (2004), «Measuring Human Capital», Kravetz Associates Publishing, USA.

O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio – Análise nas empresas de Actividades Financeiras

- Martins, J. M. (2010), *Gestão do Conhecimento – Criação e transferência de conhecimento*, Edições Silabo, Lisboa.
- Ortiz, S. R. (2003), *Visión y Gestión Empresarial*, Thomson Editores Spain Paraninfo, SA, Madrid.
- Ochoa, L. (2002), *Gestión de Conocimiento e intangibles: Impacto en Catabilidad y Mercado de Capitales*, Ediciones Universidad de Navarra, SA, Pamplona.
- Oliveira, L. (2000), *A Medida e Gestão do Capital Intelectual: O Desafio da Era do Conhecimento*, Comunicação apresentada no I Encontro Iberoamericano de Contabilidade de Gestão, Novembro, Valencia.
- Ponchirolli, O. (2002), «O Capital Humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo», *Revista FAE*, Janeiro/Abril, 29-42, consultado em 28/08/2010.
- Roos, G., e Fernstrom S. (2005), *Managing Intellectual Capital in Practice*, Elsever, Londres, 43 - 46.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003), *Gestão do Conhecimento – o novo paradigma das organizações*, FCA – Editora de Informática Lda, Lisboa.
- Silva, L. M. C. (2004), «Capital Intelectual», trabalho da Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (FACAPE) disponível em: <http://www.facape.br/socrates /Trabalhos/Capital Intelectual.htm>.
- Sousa, C. M. G. (2009), *O Capital Intelectual em Portugal*, Tese de Mestrado em Contabilidade.
- Stewart, T. A. (1999), *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*, Edições Silabo, Lisboa.
- Stewart, T. A. (1998), *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das empresas*, Campus, Rio de Janeiro.
- Vale, P. S. (2008), «Panorama do Mercado 07/08», Relatório Anual da *Associação Portuguesa de Seguradores*.
- Vicki, E., Entrevista - http://www.mwercer.pt/print.htm;jsessionid=1RUp206Tdl49IC0Qo9WJxg**.mercer02 – Consultada em 29/07/2010.

Apêndices 1

Questionário

Apêndices 2

CD's

Ex.mo(a) Senhor(a)

Sou aluna de Mestrado em Contabilidade e Auditoria da Universidade de Évora, encontrando-me a realizar o trabalho final do curso (dissertação), cujo o título é "O Impacto do Capital Humano na criação de valor no negócio - análise nas empresas de Actividades Financeiras". Pretende-se de uma forma genérica perceber de que modo as instituições financeiras valorizam o **Capital Humano** como forma de obterem melhores resultados no mercado em que estão inseridos.

Para o efeito foi desenvolvido um questionário, que se anexa, e que deverá ser respondido pelos Directores dos recursos humanos ou outro responsável que os mesmos considerem habilitados para o efeito.

Solicita-se assim o preenchimento do mesmo e o favor da sua devolução num prazo máximo de uma semana. Estima-se um tempo de resposta de 10/15 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração, melhores cumprimentos.

Idilia Tapadas





Idade:

25 Anos a 35 Anos 35 Anos a 45 Anos + de 45 Anos

Sector de Actividade:

Bancos Seguros Outros

Formação Académica: _____

Cargo que desempenha na Instituição: _____

1. Imagem global dos empregados

1 = Não concordo; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo bastante; 4 = Concordo totalmente

Refira o nível de concordância com as seguintes afirmações...	Grau de Concordância			
	1	2	3	4
O cliente valoriza a antiguidade do empregado na instituição				
A instituição valoriza a antiguidade do empregado na instituição pelo número médio de anos de trabalho				
A instituição valoriza o empregado pela formação adquirida ao longo dos anos de serviço				
Existe um grande número de funcionários com formação superior				
A instituição considera a formação uma ferramenta que fomenta novos conhecimentos nos empregados				
A aquisição de novos conhecimentos favorece o empregado no seio da instituição				
A instituição cria incentivos internos para os empregados que os ajudem na aquisição de conhecimentos				
A instituição valoriza a actualização das competências e a formação dos empregados				
A instituição reconhece o conhecimento dos empregados				
A instituição avalia os empregados ao longo da sua carreira				
A competência dos empregados está ao nível esperado pela instituição				
A instituição preocupa-se em analisar o impacto da saída de um empregado na sua imagem				
Os empregados da instituição demonstram um bom desempenho nas suas tarefas				
A rotatividade dos empregados que trabalham directamente com os clientes				
Os empregados estão satisfeitos em trabalhar na instituição				

A instituição esforça-se por manter uma constante percepção das forças e fraquezas da concorrência				
A concorrência é também entendida como uma fonte de inovação para a instituição				
A instituição cria produtos que sirvam vários segmentos de mercado				
A instituição está permanentemente a estudar formas de atingir novos segmentos de mercado				
Existe a preocupação de transmitir todas as informações necessárias sobre a instituição aos <i>stakeholders</i> (clientes, accionistas, público em geral), visando a sua satisfação				
De forma a satisfazer as novas necessidades do mercado, a instituição cria e renova as suas capacidades				

5. A instituição e os seus objectivos (referência o último exercício)

1 = Não concordo; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo bastante; 4 = Concordo totalmente

Refira o nível de concordância com as seguintes afirmações...	Grau de Concordância			
	1	2	3	4
A instituição tem conseguido cumprir os custos previstos anualmente				
A rentabilidade financeira da instituição está de acordo com o nível esperado				
O valor das vendas/prestações de serviços ficaram dentro dos objectivos previstos para o exercício				
A instituição conseguiu garantir a performance dos produtos vendidos e/ou dos serviços prestados de forma a contribuir para a satisfação dos clientes				
Há um controle por parte da instituição de forma a minimizar os desperdícios da produtividade dos recursos humanos e materiais				
A instituição nos seus relatórios tem indicadores que prevêm a satisfação dos seus empregados, a melhoria das capacidades técnicas e individuais				
A instituição prevê no seu orçamento anual um valor para a formação dos seus empregados				
A instituição prevê no seu orçamento a necessidade de contribuir para o bem-estar da sociedade em geral, através, por exemplo, da implementação de acções de solidariedade				
A instituição tem um controlo de qualidade, para minimizar a insatisfação e garantir a satisfação dos seus clientes				

Muito obrigado pela colaboração



3. Envolvimento e participação dos clientes

1 = Não concordo; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo bastante; 4 = Concordo totalmente

Refira o nível de concordância com as seguintes afirmações...	Grau de Concordância			
	1	2	3	4
Se houver uma avaliação por parte dos clientes, estes diriam que estavam satisfeitos com a instituição				
O tempo de resolução dos problemas dos clientes deve de ser mais reduzido				
A instituição sente que é eficiente na resposta às necessidades dos clientes				
A confiança do cliente na instituição é um factor de competitividade				
O grau de fidelidade/lealdade do cliente pela instituição torna-a mais forte na sua posição no mercado				
A fidelização dos clientes na instituição é um factor de relevo para atingir os objectivos anuais				
A lealdade dos clientes ajuda a instituição a angariar de novos clientes				
A boa relação dos empregados com a instituição transmite confiança aos clientes				
Todos os empregados têm informação sobre os clientes, em geral, de modo a poderem responder às solicitações dos mesmos				
A instituição preocupa-se em estabelecer contacto frequente com os seus clientes de forma a perceber as suas necessidades e desse modo melhorar a prestação dos serviços				
A instituição sente que é eficiente na resposta aos problemas				
A instituição está vocacionada para dar resposta aos novos desafios do mercado onde está inserida				
Temos confiança que os nossos clientes continuam fiéis à instituição				
A satisfação dos clientes está associada aos resultados financeiros da instituição				
Os clientes são um dos activos de maior relevo para a instituição				

4. A instituição e a concorrência

1 = Não concordo; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo bastante; 4 = Concordo totalmente

Refira o nível de concordância com as seguintes afirmações...	Grau de Concordância			
	1	2	3	4
Quando a concorrência lança nova campanha, a instituição cria de imediato uma resposta				

A instituição empenha-se em contratar/encontrar os melhores candidatos disponíveis				
Os empregados da instituição, geralmente, dão o seu melhor para torná-la diferente da dos concorrentes				
A instituição aproveita ao máximo o potencial dos seus empregados				
A competência dos empregados da instituição está de acordo com o nível esperado				
A existência de empregados insubstituíveis - A sua saída causaria danos na instituição				
O conhecimento dos empregados é para a instituição um bem de valor elevado				

2. Envolvimento e participação dos empregados

1 = Não concordo; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo bastante; 4 = Concordo totalmente

Refira o nível de concordância com as seguintes afirmações...	Grau de Concordância			
	1	2	3	4
A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados nas oportunidades de melhoria dos serviços prestados				
A instituição considera o trabalho de equipa entre os empregados um factor vantajoso				
A instituição fomenta as relações internas entre os empregados				
A instituição promove reuniões com os empregados para angariar ideias a aplicar no seio da instituição - valorização das ideias dos empregados				
A instituição fomenta a participação/envolvimento dos empregados em novas oportunidades				
A instituição põe em prática ideias sugeridas pelos empregados				
Os empregados limitam-se a executar as tarefas propostas, demonstrando pouca motivação				
A cultura e o ambiente de trabalho da instituição encorajam os empregados				
O Rácio "receitas/empregados" demonstra o valor da instituição no mercado				
A instituição partilha informação com os empregados sobre a concorrência				