

Universidades Lusíada

Oliveira, Rui Alexandre Machado

Capital humano : estudo aplicado às empresas da região Norte

<http://hdl.handle.net/11067/324>

Metadados

Data de Publicação

2013

Resumo

Esta dissertação tem como objectivo principal estudar o impacto do investimento em Capital Humano no desempenho das empresas. A relevância desta temática é suportada por uma revisão bibliográfica, que sustenta a importância do Capital Humano e da sua gestão estratégica na sociedade moderna. Para compreender esta relação, desenvolveu-se uma investigação exploratória descritiva-correlacional de carácter essencialmente quantitativo, que visou analisar uma amostra de 60 empresas da Região Norte de P...

The purpose of this dissertation was to study the impact of human capital investment on company performance. Its relevance is supported by a review of the literature on the importance of human capital investment and its strategic management in modern society. In order to understand this relationship, an essentially quantitative, exploratory descriptive-correlational study was performed using a sample of 60 companies in Northern Portugal. The results showed the importance of knowledge for th...

Palavras Chave

Recursos humanos, Competitividade empresarial

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T08:20:10Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

CAPITAL HUMANO

Estudo Aplicado às Empresas da Região Norte

Rui Alexandre Machado Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Vila Nova de Famalicão 2012



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE VILA NOVA DE FAMALICÃO

CAPITAL HUMANO

Estudo Aplicado às Empresas da Região Norte

Rui Alexandre Machado Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Eduardo Luís de Campos Soares Tomé

Vila Nova de Famalicão 2012

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização de mais uma etapa importante na minha vida.

Quero agradecer ao Professor Doutor Eduardo Luís de Campos Soares Tomé o facto de me ter dado o privilégio de trabalhar com ele, salientando a forma como me orientou, o entusiasmo, a dedicação, o apoio, a disponibilidade, o profissionalismo e o interesse que sempre demonstrou. Sem a sua colaboração esta investigação não seria possível.

À Fundação Minerva – Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, na pessoa da Reitora da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Professora Doutora Rosa Moreira, por me ter concedido a oportunidade de frequentar o 2º Ciclo de Estudos e à Directora da Faculdade Professora Doutora Elizabeth Real Oliveira pela enorme disponibilidade e apoio.

Agradeço também a todos os que participaram nesta investigação, quer autorizando, quer preenchendo os inquéritos, tornando desta forma, possível a sua realização.

Finalmente, agradeço aos familiares, amigos e colegas o apoio incondicional e todo incentivo demonstrado ao longo do meu percurso escolar. Um agradecimento especial à minha mulher por ter estado presente em todos os bons e maus momentos, pela força e confiança transmitidas.

A todos deixo aqui o meu sincero agradecimento...

Índice

	pág.
Agradecimentos	II
Índice	III
Índice de Figuras	VI
Índice de Quadros	IX
Resumo	X
Abstract.....	XI
Keywords.....	XII
Lista de Abreviaturas.....	XIII
Introdução.....	XIV
Parte I – Enquadramento Geral do Tema	1
Introdução	1
1.1 Conceitos Base.....	2
1.1.1 Recursos Humanos	2
1.1.2 Competência	4
1.1.3 Qualificação.....	5
1.1.4 Educação.....	5
1.1.5 Experiência Profissional	6
1.1.6 Formação Profissional	6
1.1.7 Capital Humano.....	7
1.1.8 Talento	8
1.1.9 Aprendizagem.....	9
1.1.10 Aprendizagem Organizacional	10

1.1.11	Aprendizagem ao Longo da Vida.....	12
1.1.12	Capital Intelectual (Humano, Social e Organizacional)	12
1.1.13	Dados, Informação e Conhecimento	14
1.2	Análise Crítica	16
Parte II – Enquadramento Teórico.....		17
Introdução		17
2.1	Economia dos Recursos Humanos.....	17
2.1.1	Os Primórdios	17
2.1.2	A Teoria do Capital Humano.....	25
2.1.3	Teoria da Discriminação, Sinalização ou Filtro	31
2.1.4	Teoria da Segmentação e Dualização do Mercado de Trabalho	32
2.1.5	Relação entre a Teoria da Segmentação e da Discriminação	34
2.2	Gestão dos Recursos Humanos	34
2.3	A Sociologia e a Tecnologia	37
2.3.1	Sociologia do Trabalho.....	37
2.3.2	As Novas Tecnologias	41
2.3.3	Sistema Sociotécnico.....	42
2.4	Gestão do Conhecimento	43
2.5	Análise Crítica	49
Parte III – Análise Empírica.....		50
Introdução		50
3.1	Estudos Semelhantes.....	50
3.2	Caracterização da Região do Norte	55
3.2.1	Território.....	55

3.2.2	Demografia	55
3.2.3	Educação.....	56
3.2.4	Economia	64
3.2.5	Análise crítica.....	66
3.3	Estudo Empírico	66
3.3.1	Objectivo do Estudo	66
3.3.2	Metodologia Utilizada	67
3.3.3	Descrição do Questionário.....	69
3.3.4	Amostragem	69
3.3.5	Implementação.....	70
3.3.6	Análise dos Resultados.....	71
3.3.7	Discussão.....	113
	Comentários Conclusivos	115
	Conclusões.....	115
	Limites do Estudo	119
	Propostas de Estudos Futuros	120
	Referências Bibliográficas.....	121
	Anexos.....	135

Índice de Figuras

	pág.
Figura n.º 1 – Meio Envolvente.....	1
Figura n.º 2 – Hierarquia de Conhecimento	16
Figura n.º 3 – Relação do Rendimento com a Idade.....	26
Figura n.º 4 – Perfil Rendimento, Idade e Escolaridade.....	27
Figura n.º 5 – Sistema Sociotécnico	42
Figura n.º 6 – A Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional	46
Figura n.º 7 – Quatro Modos de Conversão do Conhecimento	47
Figura n.º 8 – A Espiral do Conhecimento	48
Figura n.º 9 – Distribuição dos Inquiridos por Idade	72
Figura n.º 10 – Distribuição dos Inquiridos por Género	72
Figura n.º 11 – Distribuição dos Inquiridos por Nacionalidade	73
Figura n.º 12 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias	74
Figura n.º 13 – Necessidade de Aprofundar Conhecimentos	74
Figura n.º 14 – Actividade Económica.....	75
Figura n.º 15 – Localização da Empresa	76
Figura n.º 16 – Número de Anos da Empresa	77
Figura n.º 17 – Volume de Negócios de 2011	78
Figura n.º 18 – Número de Colaboradores em Dezembro de 2011	78
Figura n.º 19 – Habilitações Literárias dos Colaboradores	79
Figura n.º 20 – Qualificações dos Colaboradores.....	80
Figura n.º 21 – Mudanças na Empresa no Período 2009-2011.....	81
Figura n.º 22 – Tipo de Mudanças que Ocorreram no Período 2009-2011	82

Figura n.º 23 – Importância do conhecimento na Empresa	83
Figura n.º 24 – Dinâmica Relativa ao Conhecimento	84
Figura n.º 25 – Papel da Gestão do Conhecimento	84
Figura n.º 26 – Produz Relatórios Sobre o Capital Intelectual	85
Figura n.º 27 – Frequência Que São Realizados os Relatórios	85
Figura n.º 28 – Formação	87
Figura n.º 29 – Ciência, Investigação e Inovação.....	88
Figura n.º 30 – Contratação de Peritos Externos	89
Figura n.º 31 – Actividades Fora da Empresa	90
Figura n.º 32 – Redes e Parcerias	91
Figura n.º 33 – Vendas	93
Figura n.º 34 – Lucros	93
Figura n.º 35 – Exportações.....	94
Figura n.º 36 – Produtividade	94
Figura n.º 37 – Diálogo Social.....	95
Figura n.º 38 – Cooperação	95
Figura n.º 39 – Ambiente de Trabalho	96
Figura n.º 40 – Trabalho em Equipa.....	97
Figura n.º 41 – Motivação	97
Figura n.º 42 – Atitudes Face a Mudanças	98
Figura n.º 43 – Satisfação de Clientes	99
Figura n.º 44 – Capacidade de Responder aos Clientes.....	99
Figura n.º 45 – Retenção de Clientes.....	100
Figura n.º 46 – Número de Clientes	101

Figura n.º 47 – Tempo de Resposta aos Clientes	101
Figura n.º 48 – Criação de Negócios	102
Figura n.º 49 – Aplicação de Novas Tecnologias.....	103
Figura n.º 50 – Análise de Risco	103
Figura n.º 51 – Desenvolvimento de Produtos	104
Figura n.º 52 – Níveis de Competência do Pessoal	105
Figura n.º 53 – Valor de Mercado dos Funcionários.....	106
Figura n.º 54 – Conhecimento dos Empregados.....	106
Figura n.º 55 – Velocidade do Processo de Produção	107
Figura n.º 56 – Qualidade dos Produtos e Processos.....	108
Figura n.º 57 – Conteúdo Informativo dos Serviços	108
Figura n.º 58 – Custos com o Processo de Produção.....	109
Figura n.º 59 – Tempo Gasto a Fazer Trabalho de Rotina	110
Figura n.º 60 – Redundâncias e Erros Com o Processo de Produção.....	110
Figura n.º 61 – Vantagem Competitiva	111
Figura n.º 62 – Relações Com Investidores.....	112
Figura n.º 63 – Quota de Mercado.....	112

Índice de Quadros

	pág.
Quadro n.º 1 – Exigências de Qualificação nos Modelos Tayloristas e Pós-Tayloristas	41
Quadro n.º 2 – Estudos Semelhantes	54
Quadro n.º 3 – Indicadores de Educação	57
Quadro n.º 4 – Alunos Matriculados Segundo o Nível de Ensino	58
Quadro n.º 5 – Estabelecimentos de Educação/Ensino	59
Quadro n.º 6 – Indicadores de Educação – Tecnologia	60
Quadro n.º 7 – Pessoal Docente no Pré-Escolar e Ensino Básico	61
Quadro n.º 8 – Indicadores de Educação, 2009/2010 e 2010/2011	62
Quadro n.º 9 – Estabelecimentos, Alunos Inscritos e Docentes no Ensino Superior	63
Quadro n.º 10 – Indicadores de Contas Regionais e Actividade Económica, 2008	64
Quadro n.º 11 – Indicadores de Contas Regionais por NUTS III, 2008.....	65
Quadro n.º 12 – Indicadores de Empresas por Município, 2009.....	66
Quadro n.º 13 – Definição de PME	77

Resumo

Esta dissertação tem como objectivo principal estudar o impacto do investimento em Capital Humano no desempenho das empresas. A relevância desta temática é suportada por uma revisão bibliográfica, que sustenta a importância do Capital Humano e da sua gestão estratégica na sociedade moderna. Para compreender esta relação, desenvolveu-se uma investigação exploratória descritiva-correlacional de carácter essencialmente quantitativo, que visou analisar uma amostra de 60 empresas da Região Norte de Portugal Continental. Através dos resultados obtidos observamos a importância do conhecimento para a generalidade dos inquiridos, 83,3% da população em estudo afirma que o conhecimento é um recurso chave para o desempenho da empresa. Apesar de salientarem esta importância constatamos que o investimento neste activo intangível se classifica como baixo. Ao nível do impacto na *performance* da empresa concluímos que o desempenho da população em estudo manteve-se praticamente inalterado, apresentando apenas uma ligeira variação negativa de 2,8%. No que refere às limitações do estudo, observamos que existem pelo menos duas. A primeira diz respeito à amostra, uma vez que limitamos o nosso estudo à Região do Norte de Portugal Continental. A segunda está relacionada com o espaço temporal do estudo, uma vez que seria necessário alongar a nossa investigação por forma a obter dados mais concretos. Por fim gostaríamos de salientar a importância e a originalidade desta investigação. A sua originalidade advém da conjugação de duas variáveis importantes, a primeira o investimento em aquisição de saberes, por outro, as empresas de uma sociedade moderna que necessitam assegurar a sua sobrevivência através de um desempenho sustentável e de crescimento. Depois, a particularidade que tem o tecido empresarial português, empresas de pequena dimensão conjugadas por gestores de cariz familiar. Perceber o impacto do investimento neste bem imaterial é fundamental para a gestão de qualquer empresa, daí o seu estudo.

Abstract

The purpose of this dissertation was to study the impact of human capital investment on company performance. Its relevance is supported by a review of the literature on the importance of human capital investment and its strategic management in modern society. In order to understand this relationship, an essentially quantitative, exploratory descriptive-correlational study was performed using a sample of 60 companies in Northern Portugal. The results showed the importance of knowledge for the respondents, of which 83.3% considered knowledge as a key resource for the company's performance. In spite of this finding, an overall low investment in this intangible asset was reported. In what concerns impact on company performance, it can be concluded that the performance of the study population remained practically unchanged, with only a slight negative variation of 2.8%. At least two limitations can be pointed out regarding this study: the restriction of the study sample to the geographical region of Northern Portugal and to a descriptive design. Thus, more accurate data could be obtained using a longitudinal research design. Nevertheless, the originality of associating two important variables – investment in knowledge acquisition and the necessity of company survival through sustained development and growth – in the particular case of mostly small, family-run Portuguese companies, confers relevance to this study. Finally, understanding the impact of the investment in this immaterial asset is crucial for the management of any company.

Palavras-chave

Gestão, Economia, Conhecimento, Vantagem Competitiva, Capital Intelectual, Recursos Humanos, Região Norte.

Keywords

Management, Economics, Knowledge, Competitive Advantage, Intellectual Capital, Human Resources, Northern Region.

Lista de Abreviaturas

KM	Knowledge Management
GC	Gestão de Conhecimento
RH	Recursos Humanos
CH	Capital Humano
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
CI	Capital Intelectual
UNESCO	Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas
FMI	Fundo Monetário Internacional
BM	Banco Mundial
EUA	Estados Unidos da América
GRH	Gestão de Recursos Humanos
NUTS	Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Micro, Pequena e Média Empresa
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
M€	Milhões de Euros
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

Introdução

A importância do investimento em Capital Humano (CH) para a competitividade e desenvolvimento das empresas é um assunto bastante explorado na literatura económica. Na década de 90 o mundo entrou na chamada Era da Informação, na qual o conhecimento é visto como a principal fonte de riqueza. Através desta mutação, o que era certo, passou a incerto.

Na sua maioria as empresas em geral enfrentam actualmente um grande desafio, não só por causa da crise internacional, mas também como competir ao longo dos anos com grandes e repentinas mutações na envolvente. Muitas têm sido as tentativas e as técnicas utilizadas, algumas tentam medidas tradicionais, como a redução de Recursos Humanos (RH) para reduzir os seus gastos e consequentemente os seus preços. Outras tentam adoptar novas estratégias de mercado, maior qualidade de produtos e serviços, maior investimento em inovação, quer a nível tecnológico ou até mesmo em investigação. A evolução da globalização implica mudanças nas empresas e põe-nos muitas questões quanto aos factores que nos levam ao sucesso empresarial. O elevado nível de competitividade e exigência da envolvente, faz com que as empresas procurem novos elementos que gerem vantagem competitiva.

Mudança e competitividade são palavras-chave do tecido empresarial. É neste contexto que a Gestão do Conhecimento (GC) passa a ser elemento fundamental na gestão de qualquer empresa. Nem sempre o conhecimento foi visto como factor gerador de vantagem competitiva, hoje ao contrário do passado, a qualidade dos Recursos Humanos sobrepõe-se à ideia de quantidade. Este novo paradigma vem assumir um papel fundamental base de sucesso das empresas. Considerando o contexto actual, em que os mercados cada vez mais se tornam mais competitivos e forçam as empresas a entrar em novas dinâmicas, a gestão estratégica do CH parece constituir o activo intangível mais valioso de uma empresa. A consciência de que o conhecimento, o talento e as competências são activos fundamentais de elevada importância estratégica em qualquer sociedade, tem levado a que, de uma forma sistemática se debatam e se procurem assimilar as melhores práticas nesta área.

Considerando a importância do CH para as empresas, este tema torna-se pertinente, não só porque vai permitir aprofundar conhecimentos por uma temática que ainda não está

muito desenvolvida, mas porque vai permitir um conhecimento mais profundo do tecido empresarial.

É perante este contexto que surge a necessidade de perceber se o investimento em conhecimento influencia ou não o desempenho das empresas. Assim, o estudo tem por objectivo principal responder a algumas questões pesquisa: O conhecimento é factor chave de sucesso empresarial?; A diferença de habilitações literárias é relevante para o sucesso da empresa?; Na realidade a diferença de conhecimento verifica-se no sucesso da empresa?; Os casos práticos sustentam/demonstram que o conhecimento é factor chave de sucesso?; Em algum dos casos práticos depois de abrir a empresa a chefia teve necessidade de aprofundar a sua formação?

A temática do CH tem vindo a adquirir uma progressiva visibilidade nos últimos anos em Portugal. Face à sua caracterização económica, onde maioritariamente as pequenas empresas têm o maior impacto/relevância na produção de riqueza, apresentamos o nosso estudo com base no tecido empresarial português. A amostra desta população incidiu essencialmente sobre a Região Norte de Portugal Continental. No sentido de dar resposta às questões de partida, perseguindo os objectivos do estudo, optou-se por uma metodologia exploratória descritiva-correlacional de carácter essencialmente quantitativo. Para a recolha de dados foi utilizado um único instrumento, o questionário, visando assim a obtenção de dados primários. Após a recolha e tratamento dos dados, os resultados esperados vão ao encontro de outros estudos, a existência de uma relação directa no investimento em conhecimento e o desempenho da empresa.

Estruturalmente a dissertação está dividida em três capítulos, sendo que no primeiro capítulo nos propomos a apresentar alguns conceitos importantes para uma melhor percepção da problemática em estudo. No segundo capítulo, é exposto um enquadramento teórico, apresentando as teorias subjacentes a esta temática. No terceiro capítulo, explicamos de forma detalhada a metodologia e os recursos utilizados para recolha, tratamento e análise de dados desta investigação. Após a recolha da informação apresentamos os resultados obtidos e análise dos dados obtidos através dos questionários. No último capítulo, expomos as conclusões obtidas do estudo, respondemos às questões de pesquisa que nos propusemos a investigar na introdução deste trabalho, apresentamos as

limitações do estudo e sugerimos também alguns tópicos a serem explorados em futuras pesquisas nesta temática.

Parte I – Enquadramento Geral do Tema

Introdução

“Uma realidade económica em que as mutações na envolvente são uma constante, obriga o tecido empresarial a encarar o sucesso de outra perspectiva. Perante um contexto de mudança acelerada o que é eficácia e Sucesso Empresarial, no curto prazo, poderá transformar-se a médio ou longo prazo, em insucesso” (Camara et al., 2005: 34). É então num mercado fortemente globalizado e competitivo, que se exige cada vez mais ao mundo empresarial uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. Entende-se por meio envolvente, tudo o que se encontra a volta desta, como se pode verificar através da figura n.º 1.



Figura n.º 1 – Meio Envolvente
(Adaptado de Lisboa, 2004: 132)

O ambiente operativo ou transicional envolve, clientes, fornecedores, grupos de interesse especiais, accionistas, trabalhadores, comunicação social, instituições financeiras, concorrentes. Já o ambiente geral ou contextual envolve forças económicas, forças político-legais, forças socioculturais, forças tecnológicas.

O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem ao contexto de mudança acelerada. Para exemplificar, temos que Peters & Warterman na década de oitenta escreveram um livro, em revelaram que tinham analisado sessenta e duas empresas e que tinham achado oito atributos para o sucesso. Passados vinte anos, escreveram outro livro e disseram que afinal não existia qualquer fórmula para o sucesso, pois das sessenta e duas empresas que tinham analisado só dezanove é que estavam abertas.

Verifica-se perante este exemplo que a interpretação do sucesso empresarial ao longo das últimas décadas mudou. *“Não só porque mudaram os referenciais de mercado, com a globalização, a concorrência acrescida e a evolução tecnológica, mas porque mudou a força de trabalho, a sua preparação técnica, as suas aspirações e aquilo que se espera do empregador”* (Camara et al., 2005: 34). O sucesso empresarial tem como base, a rápida adaptação da empresa ao seu meio envolvente, atingir de forma continuada os objectivos planeados e resolver as dificuldades imediatas, mas não comprometendo os objectivos a longo prazo.

Pode-se verificar então, que a grande diferença entre sucesso e insucesso empresarial está na capacidade que uma empresa consegue responder ou não de forma rápida e eficaz às sucessivas alterações do meio envolvente.

1.1 Conceitos Base

1.1.1 Recursos Humanos

Os RH *“são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermédio (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento”* (Chiavenato, 2002: 129). Neste sentido os RH são todos

os indivíduos que constituem/colaboram com a empresa no alcance de um objectivo independentemente das suas qualificações e capacidades.

A evolução da sociedade ao longo dos últimos anos tem obrigado as empresas a rever a sua estratégia de abordagem ao mercado sistematicamente. Duas realidades, mudança e competitividade, vieram para ficar, obrigando a uma inovação permanente e cada vez mais rápida. Esta situação encaixa-se num contexto de mudança acelerada. Ao contrário do passado, hoje os RH sobrepõem-se à ideia de quantidade, o empreendedorismo e a gestão estratégica destes activos passaram a ser o máximo de uma empresa. A mão-de-obra pouco qualificada que era pretendida pelo tecido empresarial passou a ser preterida pelo capital intelectual.

Os novos conhecimentos a nível científico e tecnológico foram sempre bem vistos, estes rapidamente eram implementados nas empresas originando a sua mecanização e automação, seguida depois da informatização das tarefas de concepção e gestão. A introdução destes novos meios trouxe muitas transformações, a nível estrutural, organizacional e também a nível da qualificação dos trabalhadores. Em consequência deste processo as rotinas das empresas nunca mais foram iguais, estas foram suprimidas ou simplesmente entregues à maquinaria que até então tinham evoluído muito, com isto houve uma drástica diminuição de trabalhadores. Com esta revolução nas empresas, o grau de exigência dos trabalhadores tornou-se maior, sendo por isso as empresas obrigadas a qualificar os seus trabalhadores.

“O trabalhador do século XXI, nos países do Ocidente, é bem diferente do século XX, nos níveis e qualificação que possui, nas funções que é chamado a desempenhar e nas motivações que o ligam ao trabalho e às organizações. Tudo isso, a sua gestão obedece hoje a um paradigma novo, que lhe atribui novos papéis e a leva a desenvolver um conjunto de actividades que permitam à organização angariar um capital humano valioso, empenhado e produtivo, que a ajuda a ser competitiva” (Carvalho et al., 2006: 19).
Perante esta realidade a gestão destes activos passou a ser cada vez mais imperativa e difícil.

1.1.2 Competência

“O aparecimento do conceito de competência é a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos, nos últimos 30 anos. Teve na origem a investigação pioneira de Davis McClelland (1973) que, com base no trabalho de campo que efectuou em múltiplas empresas nos EUA, conclui que o grau e inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional” (Camara et al., 2007: 340). Este termo surge em 1982 por Richard Boyatzis, definindo-o *“como as características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior”* (Camara et al., 2007: 340). Define-se assim como um conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, comportamentos, atitudes, traços, interesses, valores, etc. (num âmbito geral, um conjunto de capacidades humanas), que justificam um desempenho superior, ou seja, um *“conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa”* (Camara et al., 2007: 343-344).

A gestão da competência passou a ser máxima na estratégia da empresa, passando a ocupar um lugar essencial na gestão dos RH. Este novo conceito passou a ser visto como uma nova vantagem competitiva, uma vez que está associada ao planeamento estratégico. Passa agora a ser vital/essencial atrair RH que possuam competências estratégicas/essenciais para o desenvolvimento e maior competitividade da empresa. *“A elevação da competência como prioridade na gestão de recursos humanos pode ser entendida como uma tentativa de identificar e ultrapassar o problema da implementação. As organizações estão por isso, a alinhar os seus sistemas de gestão de recursos humanos com os seus planos estratégicos. Em consequência, os perfis de competências são a fundamentação para variados programas na gestão de pessoas”* (Cascão, 2005: 20). É através deste tipo de programas (programas que se adequam aos objectivos da empresa) que se permite definir os RH que proporcionam maior adaptabilidade ao desenvolvimento do negócio da empresa, colmatando as lacunas existentes. Sendo assim, a empresa deve procurar adquirir e incorporar novas competências que lhe sejam úteis para o desenvolvimento do seu negócio. *“Miester salienta que as novas competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios são as seguintes:”* (Chiavenato, 2002:

520) apreender e aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento da liderança e auto-gestão da carreira.

1.1.3 Qualificação

A qualificação está interposta ao sujeito e resulta de um processo social. Centra-se nas suas aptidões *“técnica/profissional, nas capacidades práticas e no conhecimento associado às técnicas do processo de trabalho, que vão desenvolvendo através da formação e da experiência”* (Rigby e Sanchis, 2006: 25) adquirida ao longo do tempo. *“No entanto, a avaliação, a identificação e o desenvolvimento de qualificações não devem ser vistos como processos essencialmente objectivos, mas sim como o resultado de uma construção social”* (Rigby e Sanchis, 2006: 25). Após a definição deste conceito pode dizer-se que face às exigências da envolvente verifica-se uma transição na escolha dos RH, entre os qualificados só serão escolhidos aqueles que são os mais competentes, o critério não é o de escolaridade, mas sim o de ter capacidade para.

1.1.4 Educação

Tudo à nossa volta está em mudança e a educação não é excepção. A educação é um factor importante dessa mudança e a mudança representa uma influência na educação. *“Desde o seu nascimento até à sua morte, o ser humano vive em constante interação com o seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele. Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sócias vigentes e aceites. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.”* (Chiavenato, 2002: 495). A aprendizagem é uma constante, esta verifica-se em todos os lugares e em todos os momentos. Não há um único dia que passe que um indivíduo não acumule novos conhecimentos, competências e habilidades, sejam estas fora do sistema educacional ou não.

Como refere o *Jornal Europeu da Educação* (Colardyn, 2004: 71), a educação ocupa três grupos diferentes de ensino, e são classificadas como, educação formal, educação não formal e educação informal. A educação formal pode ser resumida como aquela que está presente no ensino escolar institucionalizado, cronologicamente progressivo e hierarquicamente estruturado, tem objectivos claros e específicos e é representada principalmente pelas escolas e universidades. Depende de uma directriz educacional centralizada, determinadas em nível nacional, com órgãos fiscalizadores dos ministérios da educação. A educação não formal define-se como qualquer tentativa educacional organizada e sistemática que, normalmente, se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino, esta é mais difusa, menos hierárquica e menos burocrática. Os programas de educação não formal não precisam necessariamente seguir um sistema sequencial e hierárquico de progressão. No que diz respeito à educação informal é aquela na qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, competências, atitudes e uma inteligência sobre a vida, através de experiência diária em casa, no trabalho e no lazer. Esta pode ser entendida como uma aprendizagem accidental. Não é estruturada em termos de objectivos e duração, e não é certificada. Esta até pode ser uma aprendizagem intencional mas, na maioria dos casos, não o é.

1.1.5 Experiência Profissional

A experiência profissional está ligada ao sujeito, e o sujeito às experiências da vida. A observação, os conhecimentos, as práticas adquiridas ao longo da vida profissional de um indivíduo, definem a sua experiência profissional, ou seja, esta define-se por um conjunto de conhecimentos adquiridos ao longo de um determinado período de tempo em que exerceu a sua profissão.

1.1.6 Formação Profissional

Como refere Idalberto Chiavenato a *“formação profissional é a educação profissional institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são*

amplos e mediatos, ou seja, a longo prazo, visando qualificar o homem para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas [...] e mesmo dentro das próprias empresas” (Chiavenato, 2002: 496).

Quando a competitividade é grande, a adaptação é a única solução. Os processos contínuos de mutações na envolvente e todo o conhecimento que as acompanha está em permanente actualização obrigando as empresas a adaptarem-se. Todos estes factores, eficiência, rapidez, solução, inovação, informação, comunicação, marketing, etc. passaram já há algum tempo a constituir estratégias de mercado. Para serem bem sucedidas têm que ter RH motivados e qualificados, uma vez que são um factor crítico de sucesso.

A formação profissional neste contexto deve ser encarada cada vez mais como um processo e não uma eventualidade. *“Na procura contínua de potenciar a eficácia da organização e, conseqüentemente, dos seus Recursos Humanos, a formação permite introduzir a dinâmica necessária para que estados de desempenho da Empresa estejam reactivamente ajustados e proactivamente actuantes na envolvente de negócio”* (Camara, 2007: 537).

A formação funciona como uma ferramenta, permite colmatar lacunas existentes na empresa, respondendo assim às necessidades de desenvolvimento, sejam elas pessoais ou organizacionais.

1.1.7 Capital Humano

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (Keeley, 2007: 26-29), o conceito de CH pode ser detectado pelo menos desde a época da obra de Adam Smith, economista escocês do século XVIII, mas na verdade, foi no final dos anos entre 1950 e 1960 que essa ideia começou a aparecer como um importante conceito económico. Naquela época economistas como *Theodore Schultz* (Schultz, 1962: 2) começaram a utilizar este conceito, para explicar o papel da educação e da especialização na geração de prosperidade e crescimento económico, ou seja, relacionar o CH com o crescimento económico. Estes pretendiam que as pessoas investissem em educação e em capacidade (competência para executar um conjunto de tarefas, actividades e formas de trabalho) para que lhes dessem um retorno no longo prazo. Segundo estes

economistas, este investimento para além de ajudar a economia de um país, ajudava a dinamizar o seu crescimento económico.

O CH como refere a OCDE é definido como “[...]conhecimento, habilidades, competências e atributos incorporados em indivíduos que facilitam a criação de pessoal, social e bem-estar económico,”¹ (Keeley, 2007: 29) este “[...] é um activo intangível que pertence ao próprio indivíduo e, embora este não seja um património da organização, pode ser utilizado pela Empresa para criar valor” (Camara, 2007: 696). Contudo a definição do CH não é única, pela qual iremos apresentar algumas definições dos seus seguidores; “segundo Thomas Stewart o Capital Humano é o activo mais importante da Empresa pelo que estas deverão possuir tanto Capital Humano quanto possam utilizar lucrativamente. Ele tenderá a ser tanto maior quanto maior for o talento dos Colaboradores e quanto mais tempo dedicarem actividades que resultem em inovação” (Camara, 2007: 697); já para “Edvinsson e Malone, o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e responsáveis da empresa” (Camara, 2007: 696); “Thomas O. Stewart define Capital Humano como capacidade, comportamento e empenhamento, todos inseridos na dimensão do tempo.” (Camara, 2007: 697) e para Burud e Tumolo o CH é “como a aplicação do capital intelectual (conhecimento, capacidades, talento) mais o capital relacional (ligações e relações com clientes, pares, vendedores e associados externos) na persecução de objectivos organizacionais” (Camara, 2007: 699).

Como se pode verificar através de todas as definições apresentadas, o CH é um componente imperativo na gestão de qualquer empresa, vem reforçar a vantagem competitiva e papel estratégico que estes activos representam dentro de uma empresa.

1.1.8 Talento

No passado a quantidade era o máximo de qualquer empresa, hoje a qualidade do CH sobrepõe-se. Na Era do CH apostar na atracção e retenção de talentos continua a ser o melhor investimento que uma empresa pode fazer. “A gestão do talento é hoje um dos

¹ Tradução livre do autor. No original “[...] knowledge, skills, competencies and attributes embodied in individuals that facilitate the creation of personal, social and economic well-being” (Keeley, 2007: 29).

temas cruciais na Gestão dos Recursos Humano. Por um lado, porque o talento tem um papel estratégico e singular na valorização do Capital Humano, depois, porque ter um bom talento na organização é igual a «produção de intangíveis» que acrescentam valor ao negócio e, assim, reforçam as vantagens competitivas sustentadas na organização e, finalmente porque estas variáveis de gestão trouxeram para a gestão de Recursos Humanos «a guerra pelo talento» na procura de atrair o melhor talento, conseguir retê-lo e desenvolvê-lo» (Camara, 2007: 700).

Este conceito ao longo dos séculos esteve associado à quantidade da força de trabalho, mas o mesmo se foi alterando ao longo dos tempos, passando pelo grego (tálanos) e pelo latim (talentum), deixando de significar dinheiro, para passar a ser considerado uma aptidão natural ou uma habilidade, que foi adquirida ou não. Para Michaels, Handfield-Jones e Alexlrod o talento é como um “ [...] conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de apreender e desenvolver-se; o talento é algo que simplesmente se reconhece quando se vê” (Camara, 2007: 702). Já para Jericó “[...] um profissional com talento é um profissional comprometido que põe em prática as suas capacidades para obter resultados superiores numa envolvente organizacional determinada” (Camara, 2007: 702).

Face a este novo contexto, sustentar, desenvolver e atrair novos talentos passou a ser o máximo de qualquer empresa. Estes “ [...] são elementos fundamentais na dinâmica do negócio. Se perder talentos tem uma repercussão directa no Capital Humano da Empresa, perder talentos que ocupem funções-chave pode tornar-se um elemento altamente perturbador da eficácia e eficiência da mesma.” (Camara, 2007: 707).

1.1.9 Aprendizagem

O ser humano tem uma particularidade excepcional, a sua incrível capacidade para aprender. “A personalidade humana é constituída de dois fatores importantes: o fator hereditariedade e o fator ambiental (aprendizagem). De um lado, a bagagem genética com que nascemos e, de outro lado, tudo o que aprendemos e incorporamos do ambiente a essa bagagem no decorrer de nossas vidas” (Chiavenato, 2002: 491).

Como refere Idalberto Chiavenato a aprendizagem é um “[...] processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre o seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida. [...] O ser humano inicia sua vida com determinadas características mentais hereditárias [...] que são transmitidas geneticamente. Estas características, ao longo da vida, vão sendo progressivamente controladas e modificadas com experiências aprendidas, de forma que a personalidade vai-se completando e desenvolvendo de maneira contínua e gradativa” (Chiavenato, 2002: 491).

Contudo a aprendizagem é influenciada e condicionada por diversas condições necessárias para o sucesso do processo de fixação das novas informações, que depois serão processadas pelo indivíduo. “[...] Produzir efeito, estimular com recompensa imediata, intensificar as práticas e torná-las frequentes e constantes para garantir a recentidade daquilo que foi aprendido, descongelar velhos paradigmas e padrões de comportamento, bem como levar em conta o carácter de complexidade crescente do material a ser aprendido” (Chiavenato, 2002: 493) são condições necessárias para uma melhor eficiência na aprendizagem. Outra das condições que melhora a eficiência da aprendizagem são os estados de sentimentos, uma vez que existe no ser humano uma tendência de recordar melhor as experiências positivas ou negativas.

Deste modo, compreende-se que o processo de aprendizagem é todo um processo contínuo e evolutivo de aquisição de conhecimentos, informações, habilidades, valores, crenças, atitudes e comportamentos, que se inicia com a hereditariedade e se desenvolve ao longo da vida do indivíduo através da experiência.

1.1.10 Aprendizagem Organizacional

A “organização e ambiente estão em contínua e íntima interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é sua sensibilidade e adaptabilidade: a sua capacidade de percepção e mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos” (Chiavenato, 2002: 533).

A hereditariedade faz com que o ser humano nasça com certas características mentais, que através da aprendizagem de conhecimento vão sendo alteradas progressivamente, desenvolvendo a sua personalidade e competências com as quais participa nas organizações. A aprendizagem individual está directamente relacionada com a aprendizagem organizacional, uma vez que para haver aprendizagem organizacional tem de haver primeiro a aprendizagem individual.

“As interações sociais começam com o indivíduo e permitem intercambiar e expandir o conhecimento dentro da organização. Contudo o conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o conhecimento individual [...]. A criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo em que a organização facilita e amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte de uma rede de conhecimentos da organização” (Chiavenato, 2002: 522).

Deste modo a GC *“ [...] impõe o conceito de organizações de aprendizagem. Uma organização de aprendizagem é aquela que facilita o aprendizado de todos os seus membros e transforma-se continuamente”* (Chiavenato, 2002: 522). O conceito learning organization (organizações que aprendem) popularizado por *“Peter Senge no seu histórico livro A Quinta Disciplina [...] apresenta como a grande vantagem competitiva de uma organização a sua capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes. A aprendizagem organizacional procura entender como se podem criar e desenvolver ambientes de processamento de conhecimento no sistema social”* (Camara, 2007: 647).

Como refere *Idalberto Chiavenato* (Chiavenato, 2002: 523) este conceito fundamenta-se em cinco disciplinas essenciais para a aprendizagem organizacional, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipa e o pensamento sistémico. Estas *“cinco disciplinas constituem a essência da organização que evolui permanentemente, que se adapta ao seu ambiente competitivo e que traz novas contribuições ao cliente e aos seus membros. O aprendizado permanente constitui um ciclo de eterna mudança, envolvendo sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que a organização opera [...], evolução permanente de atitudes e crenças [...] e desenvolvimento de habilidades e de conhecimentos [...].”* (Chiavenato, 2002: 523).

1.1.11 Aprendizagem ao Longo da Vida

“Entre os paradigmas educacionais que inundam a história da educação, a «educação ao longo da vida» ocupa um lugar especial. Procura alcançar, nas suas diversas variantes, uma grande riqueza e uma grande variedade de objectivos e abraça um vasto leque de causas” (Kallen, 1996: 16). Este conceito como refere o memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida, no âmbito da Estratégia Europeia de Emprego, a Comissão e os Estados-Membros é definido *“[...] como toda e qualquer actividade de aprendizagem, com um objectivo, empreendida numa base contínua e visando melhorar conhecimentos, aptidões e competências”* (Comissão Europeia, 2000: 3).

1.1.12 Capital Intelectual (Humano, Social e Organizacional)

“Quando as indicações da bolsa atribuem a uma empresa um valor três, quatro ou mesmo dez vezes superior ao seu valor nominal, estão a transmitir uma verdade simples mas profunda. Os bens físicos de uma companhia baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor do seu produto final (ou serviço) do que os bens imateriais – o talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes – tudo isso constitui em conjunto o seu capital intelectual” (Stewart, 1999: 87).

“Actualmente, o valor de mercado de uma empresa vai para além do seu valor financeiro. O valor do seu Capital Intelectual ocupa um peso significativo. Na valorização do Capital Intelectual, o Capital Humano assume uma relevância particular na valorização de uma Empresa no mercado. Para se conseguir um Capital Humano com valor acrescido, a excelência do desempenho das pessoas que formam a organização faz a diferença” (Camara, 2007: 685), assim atrair, reter e desenvolver CH torna-se um factor fundamental de estratégia e vantagem competitiva para uma empresa.

Neste contexto os *“[...] fluxos de conhecimento são mais importantes que os fluxos financeiros. As pessoas são criadoras de receitas e não de custos. O resultado é um melhor desempenho junto dos clientes”* (Loureiro, 2003: 22). É então neste âmbito que se percebe que a empresa tem um valor contabilístico e um valor de mercado. O valor contabilístico é aquele que é composto pelos activos tangíveis, aquele que está escriturado,

ou seja aqueles que são físicos e mesuráveis. Já o valor de mercado não depende apenas do seu património, mas do seu Capital Intelectual (CI), aquele que é mais difícil a ser medido, uma vez que quantificar o CH é quase impossível. A compreensão destes activos intangíveis passou desta forma a ter algum relevo, isto porque estão directamente ligados ao sucesso empresarial.

O conceito de CI é de difícil definição, engloba mas não se reduz a ele, isto porque o Capital Relacional e o Capital Estrutural também são importantes na organização. O conceito de CI deu origem a uma mistura de conceitos e definições, por exemplo para Stewart “[...] o capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza” (Stewart, 1999: 14). Para Chiavenato “ o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam de ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso capital intelectual significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis” (Chiavenato, 2002: 64).

Karl Erik Sveiby refere que o CI é composto por três tipos de activos intangíveis, “[...] a competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa”² (Sveiby, 1997: 1). Sendo que “a estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, nomes de produtos, marcas registadas, patentes e imagem da empresa. [...] A estrutura interna contém intangíveis como as patentes, conceitos, sistemas de organização administrativa e informática da empresa. [...] A competência dos empregados refere-se à capacidade destes para actuar numa grande variedade de situações para transformar activos tangíveis em intangíveis.” (Camara, 2007: 689). Para Sveiby actuar sobre estes activos, será transformar competência e conhecimento em competitividade e criação de riqueza.

Edvisson e Malone (1998, 40) definem que “o Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à organização uma vantagem competitiva no mercado” (Silva, 2009). Estes referem que “[...] o Capital Intelectual é um

² Tradução livre do autor. No original “[...] employee competence, internal structure, and external structure.” (Sveiby, 1997: 1).

capital não financeiro que representa a diferença oculta entre o valor de mercado de uma Empresa e o valor contabilístico. [...] Comparam o Capital Intelectual a uma árvore em que as partes visíveis da árvore (o tronco, galhos e folhas) representam a Empresa conforme é expressa pelo processo contabilístico. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da Empresa. As raízes, escondidas debaixo da superfície representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis – o seu Capital Intelectual. Edvisson e Malone no grupo Skandia, utilizaram como componentes do Capital Intelectual o Capital Humano [...] e o Capital Estrutural; o Capital Estrutural é composto pelo Capital Clientes e o Capital Organizacional, sendo o último resultado do Capital de Processos e do Capital de Inovação [...]” (Camara: 2007: 692).

1.1.13 Dados, Informação e Conhecimento

Face à volatilidade da envolvente, assim como o actual nível de complexidade e concorrência, o conhecimento ou a GC (KM, do inglês Knowledge Management), nos dias de hoje torna-se um dos mais importantes activos para uma empresa. *“As constantes mudanças, resultantes da evolução tecnológica e da velocidade com que circula a informação na economia global, reforçam a globalização da concorrência e vieram introduzir uma nova perspectiva de alcançar vantagens competitivas de uma empresa. Se no passado a diferenciação competitiva das Empresas era possível através do desenvolvimento de competências distintas nos produtos ou serviços [...], a feroz competitividade internacional, o elevado nível tecnológico, mobilidade e comunicação vieram dar essa distintividade uma abrangência global”* (Camara: 2007: 622).

A informação é nos dias de hoje um dos principais motores de uma empresa, independentemente da dimensão, natureza ou actividade, esta precisa de informação para poder cumprir os seus objectivos. Nesta nova era, o conhecimento passa a ser factor crítico de competitividade, desenvolvimento e sucesso. *“O conhecimento e a informação são armas competitivas termonucleares do nosso tempo. O conhecimento tem muito mais valor e é mais poderoso do que os recursos naturais, as grandes fábricas ou as chorudas contas*

bancárias. De modo geral, o sucesso nos negócios é alcançado pelas empresas que têm a melhor informação ou que a dominam de modo mais eficiente – e não necessariamente pelas empresas mais poderosas” (Stewart, 1999: 13).

“Na procura de uma vantagem competitiva sustentada, consta-se que as tecnologias da informação, só por si, não são suficientes para garantir o diferencial competitivo pretendido. A sustentação da vantagem competitiva está no Conhecimento das pessoas que utilizando, ou não, a tecnologia utilizam os dados, as informações e os transformam em Conhecimento” (Camara: 2007: 623). Deste modo, surge no Século XXI a sociedade da informação, sendo ela constituída por dados, informação e claro o conhecimento. Assim sendo, dados “ [...] não passam de um conjunto simples de registos de factos ou registos estruturados de transacções que pode ser resultante de uma observação ou de uma medição e, por si só, não são dotados de propósitos e relevância, descrevendo parcialmente um acontecimento sem uma interpretação ou julgamento. São como uma palavra solta desprovida do seu contexto” (Camara, 2007: 623).

Os dados têm alguma tendência para se confundirem com a informação, esta por sua vez tem uma definição diferente. *“Os dados tornam-se informação quando a estes lhes é acrescentado significado. A informação é organizada e tem uma finalidade. Este processo de criar valor aos dados, dotando-os de significado e transformando-os em informação [...]” (Camara: 2007: 623-624). De acordo com Nonaka e Takeuchi, “[...] a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Tal como a informação deriva dos dados, o Conhecimento deriva da informação. Para transformar dados em informação, podemos socorrer-nos de meios e ferramentas externas: sistemas de informação, folhas de cálculo, programas de análise estatística. Todavia para que a informação se transforme em conhecimento cabe às pessoas efectuar todo o trabalho” (Camara, 2007: 624). De forma resumida pode-se afirmar que a observação de acontecimentos gera dados, a análise desses dados produzem informação e a assimilação por aprendizagem da informação cria conhecimento. Estes conceitos podem ser organizados por uma hierarquia de conhecimento – ver figura n.º 2.*

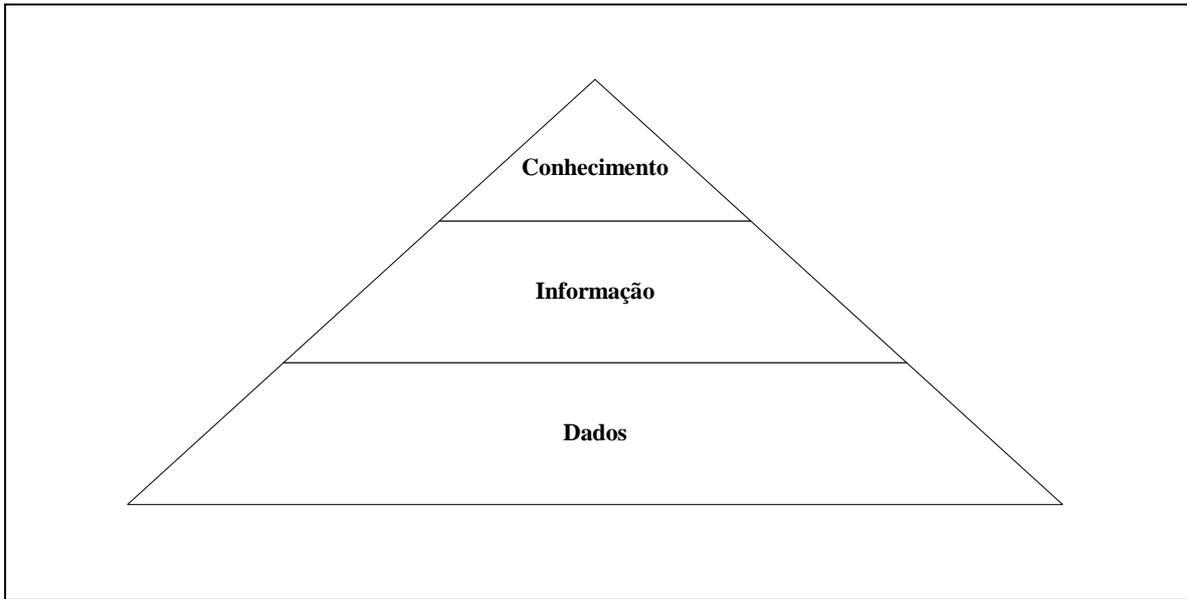


Figura n.º 2 – Hierarquia de Conhecimento
(Adaptado de Camara, 2007: 625)

1.2 Análise Crítica

Sabendo que a natureza e a origem das ideias são questões que suscitam debates, os conceitos básicos são modos de entendimento e de descrição indispensáveis à construção de raciocínios abstratos e teóricos. Embora se possam alterar ao longo do tempo, com a reformulação dos problemas sociais e da ciência, constituem um suporte importante ao progresso dos conhecimentos, nomeadamente para a formação de novas teorias. Desta forma e sabendo que os conceitos básicos valem pela consistência que apresentam, pela essência empírica e pela utilidade que possam ter para a formulação de teorias explicativas, aqueles que foram apresentados são aqueles que se entendem, como, os mais apropriados e que ajudam na perceção e desenvolvimento da temática apresentada. Ou seja, indicam um meio de compreender e desenvolver esta investigação.

Parte II – Enquadramento Teórico

Introdução

Após um enquadramento geral e apresentação de alguns conceitos necessários, nesta segunda parte do documento é efectuado um estudo teórico de forma aprofundar e desenvolver o tema proposto. A análise é dividida em quatro pontos, no primeiro ponto é abordada a Economia dos Recursos Humanos, mais concretamente a sua origem, a sua evolução e os modelos associados aos principais autores da criação da teoria. No segundo ponto, as relações e a importância dos RH estão em evidência, com o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH). A Sociologia, a Tecnologia e as suas relações são temas do terceiro ponto. Por último aparece a importância da GC como o eixo estruturante do desempenho e desenvolvimento da sociedade moderna.

2.1 Economia dos Recursos Humanos

2.1.1 Os Primórdios

A teoria do CH nos dias de hoje assume grande importância no que diz respeito à competitividade das organizações. O conhecimento nas organizações está directamente associado à teoria do CH que se apresenta sob duas perspectivas, a de uma mão-de-obra mais qualificada e no desenvolvimento pessoal do trabalhador.

O desenvolvimento do conceito remonta a finais dos anos 50, início dos anos 60 através de trabalhos realizados por um grupo de economistas. As ideias iniciais sobre o CH apareceram através do economista escocês Adam Smith (1723-1790) que é considerado por muitos o pai da economia, através da sua teoria sobre o desenvolvimento, publicada em 1776, expressa na obra *“An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations”* (Smith, 1776) quando a Revolução Industrial ainda estava no seu início. Adam Smith nesta obra *“[...] estabelece os princípios para a análise do valor, da divisão do trabalho, dos lucros, dos juros e das rendas da terra, e desenvolve teorias sobre a distribuição, o crescimento económico, a interferência do estado, a formação e a aplicação do capital”* (Rossetti, 1994:104). O autor enfatiza que cada indivíduo em busca do seu próprio interesse, sem intervenção estatal, promovia o crescimento económico e essa seria mão

invisível do mercado. Afirma “[...] que embora um empresário «pretenda apenas o seu próprio lucro», ele é «guiado por uma mão invisível para promover um fim que não fazia parte das suas intenções». Segundo a perspectiva de Smith, embora o interesse pessoal seja o motor principal da actividade económica, o resultado final é uma distribuição dos bens e serviços que serve bastante bem os interesses colectivos da sociedade. Se os produtores estão a pôr à venda «demasiada quantidade» de um produto e «quantidade insuficiente» de outro, as oportunidades de lucro alertam imediatamente os empresários para esse mesmo facto e fornecem incentivos para que eles tomem acções que visem remediar a situação. Enquanto isso, o sistema exerce uma pressão inexorável sobre os produtores para manter o preço de cada bem próximo do seu custo de produção, e de facto, para reduzirem esse custo de todas as formas possíveis.” (Frank, 2003: 196) Assim Adam Smith tenta enfatizar a importância de melhorar a capacidade e habilidade dos trabalhadores (especialização da mão-de-obra) como uma fonte de progresso económico.

O edificador da Escola Clássica deu à educação um lugar preponderante nas suas discussões na obra que se tornou universalmente famosa “*An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations*” (Smith, 1776). “Adam Smith tratou a educação como moralista e professor e como reformador (desejava dinamizar o ensino em bases competitivas, para torná-lo mais eficiente, da mesma maneira que preconizava o “*laissez-faire, laissez-passer*” no plano económico). Acentuou a importância da educação como meio de contrabalançar os desumanos resultados da divisão do trabalho. Os seus discípulos também encararam a educação nacional como a base da actividade económica e do progresso e como o meio de gerar “hábitos previdentes e ordeiros”. Aliás, dentro desse contexto é que Robert Malthus, David Ricardo e John Stuart Mill deram destaque à educação, ou seja, consideraram-na como criadora de hábitos de prudência, economia e auto-aperfeiçoamento. Para os dois primeiros, a educação seria, sobretudo, meio de inculcar hábitos de limitação da família” (Cabugueira, 2002, 196).

Sendo Adam Smith uma das mais importantes figuras da história do pensamento económico, os instrumentos por ele usados, bem como os pressupostos das suas teorias foram aperfeiçoados em finais do século XVIII e inícios do século XIX por outros dois importantes seguidores da economia clássica, Thomas Robert Malthus e David Ricardo. “Malthus e Ricardo discutiram com maior profundidade os problemas monetários [...] e

ainda os relacionados com comércio exterior e o sistema tributário, apresentando novos desenvolvimentos em torno do lucro, dos juros, dos salários, do valor e da repartição da riqueza” (Rossetti, 1994:105). O economista inglês Thomas Robert Malthus (1766-1834) ficou conhecido através das suas principais obras, publicadas em 1798 e 1820, *An Essay on the Principles of Population* (Malthus, 1798) e *Principles of Political Economy* (Malthus, 1820). A teoria desenvolvida nestas obras incide sobre estudos da população, Malthus afirma que aumento da população devia ser controlado, segundo ele o crescimento populacional excedia a capacidade da terra de produzir alimentos e disso resultaria a fome e a miséria. Ambas as obras têm como princípio a hipótese de que as populações humanas crescem em progressão geométrica. Malthus estudou a possibilidade de restringir esse crescimento, pois os meios de subsistência só poderiam crescer em progressão aritmética. Os seus estudos assentam que o crescimento da população coloca em risco o progresso da humanidade e que nunca será possível produzir alimentos em quantidade suficiente para sustentar toda a população. Já David Ricardo (1772-1823) desenvolveu importantes “[...] *estudos sobre a renda da terra e ainda sobre o futuro do sistema capitalista”* (Rossetti, 1994: 105). A publicação mais importante de Ricardo foi em 1817 e intitulava-se com o nome de *Principles of Political Economy and Taxation* (Ricardo, 1817).

Mais tarde com reacção à teoria clássica aparece a escola socialista. Foi com a obra de Karl Marx (1818-1883) “[...] *que o socialismo nunca conheceu uma visão integradora e científica da realidade social e política do mundo saído da Revolução Industrial. Os socialismos da primeira metade de Oitocentos eram utópicos, propondo a formação de comunidades igualitárias e rejeitando o conceito de fábrica, enquanto base do capitalismo industrial. Marx, por seu turno, inovará ao partir deste mesmo conceito, incentivando os seus trabalhadores, o proletariado, a encetar a revolução socialista, derrubando o mundo antigo, da burguesia e do conservadorismo, e forjando um mundo novo. A política, a economia e a análise social eram pela primeira vez, de forma original, conjugadas entre si, conferindo um sentido histórico à luta do proletariado, uma luta que deveria ser internacional (daí a formação da primeira Internacional Operária, 1864-1876)”* (Marxismo, 2012). Karl Marx “*partindo da teoria clássica do valor, [...] chegou a definir, com envoltórios teóricos de aparência definitiva, a parcela do produto nacional resultante do trabalho e «indevidamente apropriada pelos empresários capitalistas».* Com

*tal intuito, ele construiu um engenhoso modelo, procurando demonstrar ainda que as sociedades estão sujeitas a uma constante transformação histórica e que os clássicos erraram ao admitir que a ordem natural do sistema capitalista, uma vez estabelecida, conduziria à estabilização e ao crescimento [...] (Rossetti, 1994: 109) da economia. Neste sentido Karl Marx foi um revolucionário e a sua obra comparativamente com os seus antecessores socialistas foi de longe a mais importante. O autor teve como obras marcantes o *Manifesto Comunista* publicado em 1848 e o *Miséres de la Philosophie* em 1867, mas a sua principal publicação foi *Das Kapital* no ano de 1867.*

Militar, político alemão Otto von Bismarck (1815-1898) *“foi moderado e contemporizador em questões internas e destacou-se sobretudo na política externa, onde se afirmou como um dos estadistas mais importantes da cena internacional europeia do século XIX. A partir de 1871, depois da criação do Império Germânico, conseguiu alianças importantes e planeou uma série de ações diplomáticas que asseguraram a posição da Alemanha e a paz na Europa. Também nessa altura, iniciou uma série de reformas administrativas, criando uma unidade monetária comum, um banco central e um código civil e criminal. Nos Negócios Estrangeiros, revelou-se um mediador proeminente entre as grandes potências. Foi o primeiro estadista europeu a criar um sistema de segurança social justo, oferecendo aos trabalhadores seguro de acidentes, de doença e de velhice. No entanto, a partir de 1890, as suas políticas começaram a ser atacadas e foi obrigado a demitir-se do cargo de chanceler” (Otto von Bismarck, 2012). Bismarck ficou conhecido como o “Chanceler de Ferro”.*

Com a implementação da legislação dos seguros sociais, Bismarck pretendia para além de estabilizar a sociedade, defender a sociedade do “perigo vermelho” representado no seu entender por Karl Marx e seus seguidores. Assim e de acordo com Peter Drucker a invenção do Estado do Bem-Estar Social criado por *“Bismarck era combater a maré socialista, que subia rapidamente, e reagir à ameaça de uma guerra de classes. Anteriormente, o governo era visto exclusivamente como uma agência política. Bismarck transformou-o em agência social” (Drucker, 1993: 88).*

A tentativa de estabelecer uma relação de cooperação entre Estado, empregadores e trabalhadores no financiamento da Segurança Social, fez com que Bismarck cria-se uma terceira via, uma alternativa quer ao Marxismo, quer ao liberalismo. Ainda hoje as ideias

de Bismarck baseiam-se muito do chamado “Estado Social Alemão” em que a co-gestão é fundamental. “*As posições da Igreja relativas à questão social, contidas na Encíclica Quadragésimo Ano (Pio IX, 1931), confirmavam as da Rerum Novarum (LEÃO XIII, 1891) quanto à necessidade de o Estado intervir nas relações entre o capital e o trabalho e à obrigação de realizar políticas sociais. Reafirmavam, por outro lado, a importância de uma sociedade consensual e harmônica, sem conflitos de classe*” (Bulla, 2003: 7).

A *Rerum Novarum* de Leão XIII (1891) “[...] proclamava a propriedade privada como um direito natural e condenava a luta de classes e o liberalismo. Acusa o liberalismo de responsável pelas contradições em que a sociedade se debate e o socialismo de pretender criar a “igualdade na pobreza, na indigência e na miséria”. A intervenção do Estado é considerada necessária sempre que a liberdade comprometa a justiça. O Estado deve providenciar no sentido de garantir ao trabalhador um “salário justo”, uma remuneração suficiente, que lhe permita viver dignamente e manter sua família. A encíclica preconiza o desenvolvimento do espírito associativo nos quadros da antiga corporação profissional. Na segunda encíclica (1931), o catolicismo insiste em mostrar-se irreconciliável tanto com o liberalismo como com o socialismo. A crise de 1929 inspirou muitas reflexões sobre o espírito de iniciativa do empresário e a função social do capitalista. O lucro dos grandes financeiros não é condenado. Pelo contrário, é de equidade que quem quer que preste serviço à sociedade enriqueça também. A igreja compreende o papel dos bancos e instituições de crédito na economia moderna. Ao Estado cabe vigiar e intervir para “repor no capitalismo o princípio da justiça e da caridade”. Enquanto Leão XIII considerava o trabalhador, Pio XI considera a família, passando de uma posição de direito para uma atitude de justiça social, para a qual a sociedade deve tender. O corporativismo, na doutrina da igreja, não é conservador nem autoritário, pretende “atribuir aos operários uma justa parte de responsabilidade na constituição e no desenvolvimento da economia nacional” (Silva, 2002: 31) Assim no sentido de uma terceira via se encontraram os Papas da Igreja Católica, a partir de Leão XIII, que era contemporâneo de Bismarck até o actual Papa, os quais defenderam uma terceira via também alternativa entre o Marxismo e o Liberalismo. Um dos pontos importantes dessa perspectiva era que o salário devia ser suficiente para manter a família (*Papa Leão X, Encíclica Rerum Novarum*). Como a família era para os Pontífices a célula essencial da

sociedade, esse era o modo de conseguir que as empresas contribuíssem para o bem-estar social, e era esse o comportamento “moralmente” correcto.

Anos mais tarde “os desenvolvimentos teóricos dos pensadores da Escola Marginalista, revistos à luz da tradição clássica, seriam retomados, no final do século XIX [...] por Alfred Marchall (1842-1924), um dos mais destacados professores da Universidade de Cambridge [...]. O corpo principal do pensamento de Marchall está contido em *Principles of Economics*, originalmente publicado em 1890. Nessa obra, esse destacado pesquisador inglês desenvolveu a chamada síntese neoclássica, cujo mérito principal foi o de consolidar praticamente todo o pensamento liberal dos séculos XVIII e XIX, com objectivo último de demonstrar – com os recursos teóricos do classicismo e do marginalismo – de que forma o livre funcionamento das economias de mercado garantiria a [...] alocação dos recursos de produção disponíveis” (Rossetti, 1994: 112). Nos seus pensamentos fez ainda “[...] relacionar a educação com as necessidades da força de trabalho, defender a educação técnica, tanto para as classes trabalhadoras como para as classes médias, que até então confiavam na “estreita faixa da educação proporcionada pela antiga escola secundária”. Deu ênfase à educação geral, porque torna o empregado “mais inteligente, mais decidido”, porque é “importante meio de produção de riqueza material, ao mesmo tempo que, encarada como fim em si mesma, não é inferior a nenhum daqueles que podemos colocar ao serviço da produção de riqueza material. Considerou a educação o mais valioso capital que se investe nos seres humanos e chegou a apresentar minuciosa demonstração matemática dos lucros da educação (A. Marshall, 1890) (Cabugueira, 2002: 196). Alfred Marshall salienta desta forma a importância do investimento no longo prazo em CH e do papel fundamental que a família representa na sua educação.

Arthur Cecil Pigou (1877-1959), seguidor de Alfred Marshall, “[...] mestre famoso entre os economistas de Cambridge de 1920 a 1930, foi alvo de críticas muito vivas por parte de Keynes. Já é considerado um herético entre os neoclássicos porque faz intervir na sua análise a utilidade social ao lado das utilidades individuais. A sua principal obra, *The Economics of Welfare*, datada de 1920, define critérios de uma política económica tendente a conseguir, para o conjunto dos membros de uma nação, a melhor situação possível. Esta teoria não impede intervenções do Estado tendentes a igualar os

rendimentos. Contudo, é necessário vigiar os beneficiários destes rendimentos, visto que as pessoas poderão ser incitadas a trabalhar menos, o que levaria a uma diminuição do rendimento nacional e, portanto, do bem-estar geral” (Arthur Pigou, 2012). Arthur Cecil Pigou defende “ [...] que a economia neoclássica teria que ter em conta os custos sociais e ambientais, ou desserviços (“disservices”), hoje designados por “externalidades”, e assinalando que o bem-estar público poderia ser prejudicado por tais custos sociais, que estavam para além dos custos de produção privados” (Antunes, 2004: 78).

Joseph Alois Schumpeter a par do economista, teórico e jornalista britânico John Maynard Keynes são sem dúvida os mais importantes economistas do século XX. Keynes que foi aluno de Alfred Marschall, em Cambridge nasce em 1883, no mesmo “[...] ano do falecimento de Karl Marx, o mais importante economista do século XIX. Faleceu em 1946, dez anos após a publicação [...] revolucionária [...], *The General Theory of Employment, Interest and Money*” (Rossetti, 1994: 113), “[...] obra em que defende uma solução para a recessão económica baseada numa política governamental de controlo do crédito e da circulação financeira que garanta o pleno emprego” (John Maynard Keynes, 2012). A “[...] *General Theory of Employment, Interest and Money* promoveu o que hoje se denomina revolução Keynesiana. Certamente, o impacto que a obra de Keynes causou [...] pode ser equiparado à influência que as obras de Adam Smith e de Karl Marx exerceram sobre o pensamento [...]” (Rossetti, 1994: 114-115) e política económica da época, séculos XVIII e XIX. As obras de Adam Smith, Karl Marx e John Keynes, os três grandes economistas que marcaram a época na história do pensamento económico, provocaram profundas mudanças na actividade económica nos últimos séculos. “A obra de Smith representou importante vitória sobre o mercantilismo; a de Marx consubstanciou a mais influente crítica ao capitalismo, a de Keynes reuniu os mais vibrantes argumentos contra o *laissez-faire*. [...] A revolução keynesiana de que hoje se fala deu nova vida às Ciências Económicas. Após o aparecimento da *General Theory*, as velhas peças da economia clássica foram substituídas por uma nova dinâmica de raciocínio [...]. A teoria desenvolvida por Keynes constitui uma [...] ruptura com a “tradição clássica” [...]” (Rossetti, 1994: 114-115).

No mesmo ano que Karl Marx, nasce Joseph Schumpeter (1883-1950), “[...] o seu percurso académico foi dedicado ao estudo de Direito e Economia na Universidade de

Viena. Foi aluno de Friedrich von Wieser e Eugen von Bohm-Bawerk, dois dos expoentes da Escola Austríaca de Economia. Aluno brilhante, publicou a sua primeira obra, *The Theory of Economic Development* (1912) com apenas 28 anos. O seu currículo profissional inclui o cargo de professor de Economia na Universidade de Graz (em 1911), de ministro das Finanças (em 1919) e de professor na Universidade de Bona, antes de emigrar para os Estados Unidos da América na sequência da chegada de Hitler ao poder. Nos EUA assumiu um lugar permanente na Universidade de Harvard até à reforma, em 1949. Em 1948 assumiu a presidência da American Economic Association. A obra global de Schumpeter tem como principal linha de orientação o estudo do sistema capitalista de organização da sociedade. Embora defensor deste sistema, Schumpeter augurou o seu possível fim com base na ascensão de uma classe intelectual que atacaria sistematicamente pilares da sociedade capitalista como a propriedade privada e a liberdade individual. Segundo Schumpeter, o capitalismo possuía a grande virtude de fomentar a iniciativa individual e o espírito empreendedor dos indivíduos, capaz de por sua vez potenciar a sucessiva inovação empresarial. Schumpeter apresentou na sua obra o conceito de "empreendedorismo". Assim, os empresários inovadores são capazes de utilizar eficientemente as invenções (que são diferentes da inovação), bem como de criar novos produtos, novas formas e técnicas de produzir e novos modelos de organização, com base na sua capacidade e ousadia. A inovação, por sua vez, criaria vagas de "destruição criativa", ou seja, tornaria obsoletas todas as ideias, tecnologias, equipamentos, etc., anteriormente existentes, criando assim as bases para um progresso sucessivo das sociedades e para a melhoria gradual das condições de vida dos indivíduos. Na sua análise, Schumpeter sublinhou as vantagens da existência de um certo grau de monopólio nos mercados, na medida em que essa situação seria mais propícia à inovação. As grandes obras de Schumpeter são *Capitalism, Socialism and Democracy*, publicada em 1942, onde defendeu fortemente o capitalismo ao mesmo tempo que efectuou previsões relativamente ao seu futuro, e *History of Economic Analysis*, na qual manifestou a sua opinião relativamente a vários economistas e correntes de pensamento” (Joseph Alois Schumpeter, 2012).

2.1.2 A Teoria do Capital Humano

Apesar da importância que CH começava a denotar, foi nos estudos de um grupo de economistas da escola de Chicago que o uso do termo surgiu. Este remonta a 1958 no artigo pioneiro “*Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*” (Mincer: 1958: 281) de Jacob Mincer, publicado no *The Journal of Political Economy*. Os estudos de Mincer tiveram uma influência capital na economia do trabalho, quer em termos teóricos, quer em termos metodológicos. Nos anos de sessenta e setenta, Mincer desempenhou um papel importante, não só, na definição contemporânea da perspectiva económica sobre o mercado de trabalho, nomeadamente pelo seu trabalho sobre a teoria do CH, mas também sobre o comportamento da oferta de trabalho. Saul salienta que Mincer examinou a questão do CH numa perspectiva econométrica, procurando a correlação entre o investimento na formação do trabalhador e a distribuição do rendimento individual. A sua análise indicou que a decisão de despendar tempo para melhorar o desempenho no trabalho era resultante de uma escolha individual e racional, que as diferenças entre as ocupações eram função de diferenças na formação e que essas diferenças surgiam quando os conceitos de investimento e CH eram estendidos para incluir a experiência no emprego. Assim, procurando a relação entre investimento em CH e produtividade, Jacob Mincer extraía uma conclusão provisória no sentido de que a dispersão dos rendimentos entre as diferentes ocupações deveria estar relacionada positivamente com o volume de investimento em CH feito nelas (Saul, 2004: 232).

A educação/formação tem um efeito importante na relação entre os rendimentos e a idade. De acordo com a figura n.º 3, as pessoas sem educação/formação ao longo da vida recebem o mesmo salário independentemente da idade, como mostra a linha horizontal U. Já as pessoas com educação/formação recebem salários mais reduzidos durante o período de aprendizagem, e um salário mais elevado em idades posteriores, onde o retorno do investimento é recolhido (como mostra a linha T e T’).

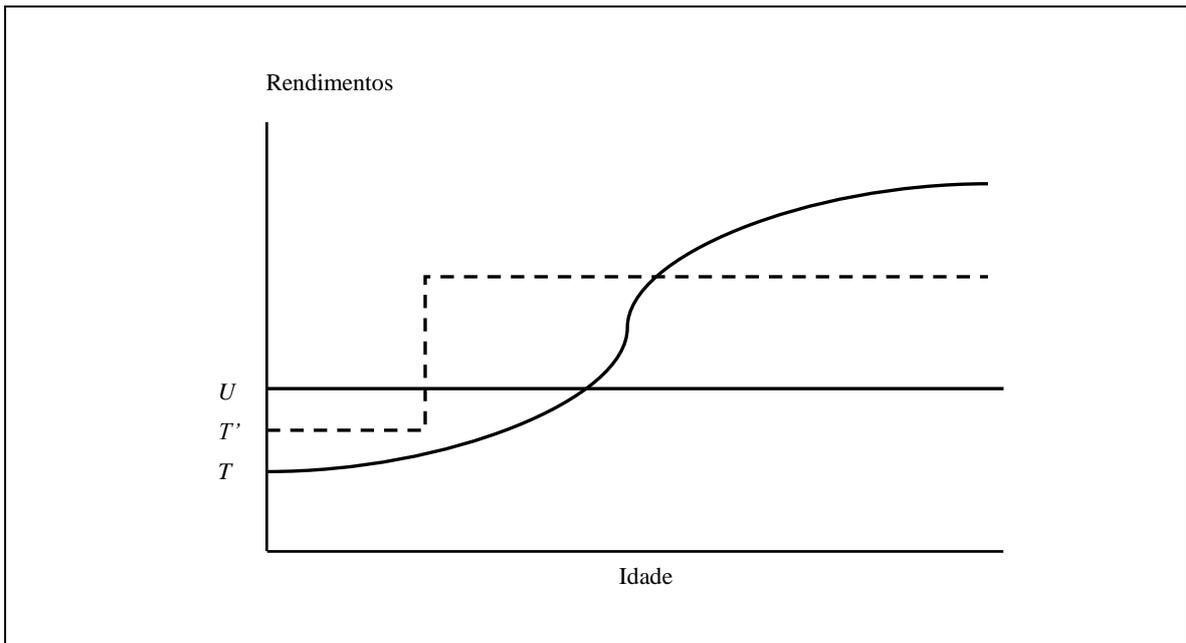


Figura n.º 3 – Relação do Rendimento com a Idade
 (Adaptado de Ashenfelter, 1996: 11)

“Porém, em 1974, Jacob Mincer realizou um importante trabalho ao restringir a forma funcional do salário, aumentando, assim, o conteúdo empírico dessa teoria. Ele integrou a teoria do investimento em capital humano dentro de um contexto empírico [...]. Esse trabalho, executado com sucesso, resultou numa função que foi chamada função salário do capital humano” (Chaves, 2002: 403), “[...] mais precisamente, a função Minceriana de rendimentos do capital humano, que identifica o aumento no nível médio de escolaridade como o determinante do aumento do rendimento” (Rodrigues, 2004: 200). “A característica básica da função salário do capital humano é que ela relaciona o logaritmo natural do salário com o investimento em capital humano, através dos anos de estudo e dos anos de experiência de trabalho pós-escola” (Chaves, 2002: 403). Desta forma a equação standard composta por Mincer (1974), a qual constitui uma extensão do trabalho iniciado pelo autor em 1958 é:

$$\ln Y_i(t) = a_0 + a_1S_i + a_2t_i + a_3t_i^2 + \varepsilon_i \quad (1)$$

Em que: Y é a taxa de salário do indivíduo, S é o número de anos de escola, t mostra o número de anos de experiência no mercado de trabalho e t^2 é o termo experiência ao quadrado que captura a concavidade do perfil salário/idade. O coeficiente a_0 está relacionado com a capacidade dos rendimentos iniciais, já o coeficiente de escolaridade a_1 significa a taxa de retorno da educação e os coeficientes a_2 e a_3 estão relacionados com o retorno financeiro do investimento efectuado em educação/formação (Polachek, 2007: 13), ou seja mais educação/formação, traduz-se em maiores rendimentos para cada nível de experiência. Já ε representa erros não correlacionados com outros determinantes dos rendimentos observados, ou seja, é o termo de erro. Deste modo Mincer conseguiu construir o modelo matemático que captou o perfil rendimento/idade quando os trabalhadores têm escolaridade diferente – ver figura n.º 4.

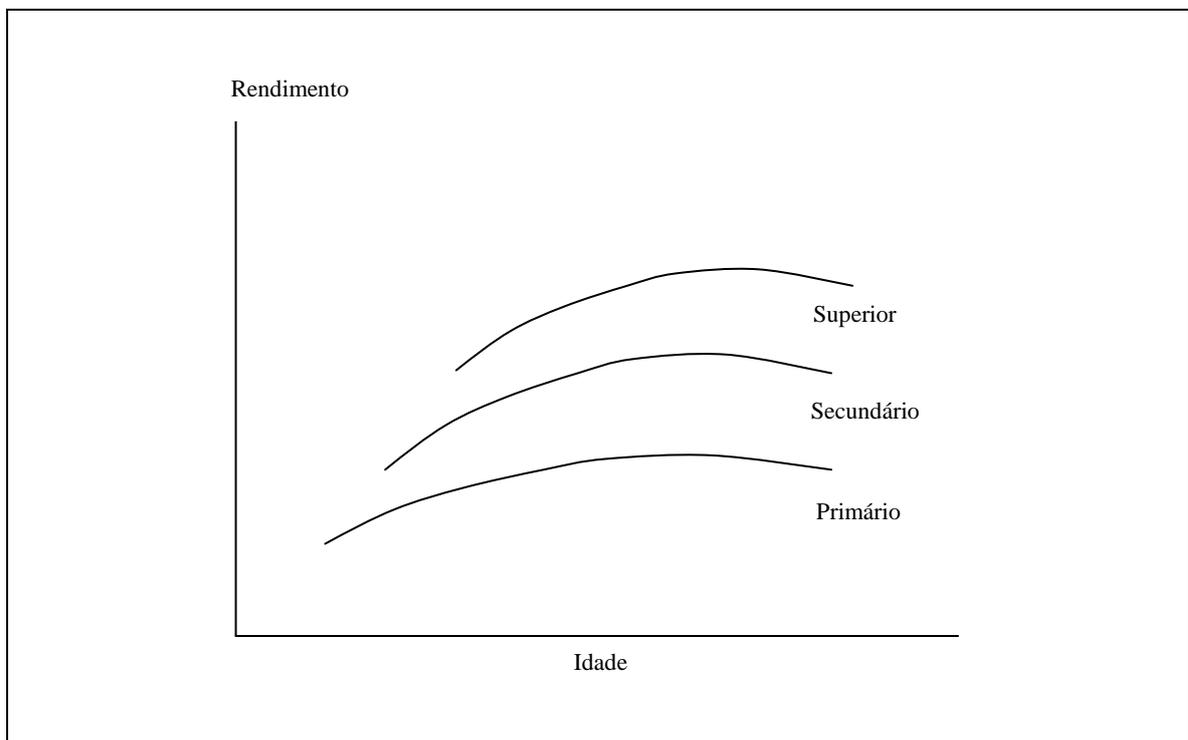


Figura n.º 4 – Perfil Rendimento, Idade e Escolaridade

(Adaptado de Borjas, 2010: 236-286)

De acordo com a figura n.º 4, quanto maior for o nível educativo de um indivíduo, maior será o seu rendimento inicial e maior será o crescimento do seu rendimento no

decorrer dos anos. Apesar do rendimento inicial de um indivíduo ser mais elevado, este inicia-se e atinge o seu o seu máximo mais tarde comparativamente com os indivíduos que não investem de igual forma em CH, isto porque há indivíduos que não investem em educação e começam logo a trabalhar, obtendo assim rendimentos crescentes a ritmos mais baixos, outros porque fazem um investimento mais forte em educação e começam a ter rendimentos mais tarde, tendo assim rendimentos crescentes a ritmos mais fortes. Verifica-se também que independentemente seu do nível de escolaridade (ensino primário, ensino secundário, ensino superior, entre outros) o seu rendimento aumenta até uma determinada idade, altura que estabiliza e pode inclusivamente diminuir ligeiramente. *“Com efeito, o principal pressuposto da Teoria do Capital Humano é o de que as pessoas com um elevado nível de instrução são mais produtivas e recebem um salário mais elevados, o que significa que os diplomados de ensino superior receberiam salários mais elevados do que os diplomados de outros níveis de ensino, devido ao facto de garantirem uma produtividade mais elevada. No plano colectivo, conseqüentemente, o investimento na elevação dos níveis educacionais da população traduz-se, necessariamente, num maior de desenvolvimento económico”* (Alves, 2007:167). Neste contexto, a equação Minceriana passou a ser uma ferramenta de referência na Economia dos Recursos Humano. A sua investigação, ainda hoje, continua a ter um papel muito importante nos estudos sobre questões relacionadas com mercado de trabalho e educação. *“Nos anos 90, também a microeconomia e a economia do trabalho estudaram este assunto. Esta linha de investigação teve como ponto de partida o modelo de Mincer (1974) [...]. Os estudos empíricos no domínio da microeconomia mostram claros indícios de altos retornos ao investimento em capital humano”* (Rodrigues, 2004: 200).

“Nestas condições, desenvolvem-se numerosos trabalhos para definir e medir as taxas de retorno, nos planos colectivo e individual, do investimento em educação” (Alves, 2007: 167-168). Assim, o desenvolvimento das ideias modernas sobre o CH reside, em grande medida, nos trabalhos de Theodore William Schultz³, em *“Investment in Human Capital”* (Schultz: 1963) e de Gary Stanley Becker⁴ em 1964, na sua obra *“Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education”* (Becker,

3 Distinguido com o Prémio Nobel da Economia, em 1979, juntamente com o britânico Arthur Lewis.

4 Distinguido com o Prémio Nobel de Economia, em 1992.

1993), uma referência nos estudos sobre investimentos na formação/educação dos trabalhadores. “O importante artigo de Theodore W. Schultz (1961) intitulado ‘Investment in Human Capital’ pode ser considerado o texto a partir do qual a teoria do crescimento vai atribuir, definitivamente, ao investimento em capital humano o facto de o crescimento do output exceder o input” (Tapia, 2002: 72). A educação na década de 60 começa a ser estudada dentro duma perspectiva mais económica, passando a ser considerada como um dos requisitos fundamentais para o desenvolvimento de uma economia. “Schultz refere que não tinham sido, até então, contabilizados os investimentos que as pessoas fazem em si mesmas, apesar de se reconhecer a sua importância crescente na criação de riqueza das nações. Por razões de natureza teórica, os economistas neoclássicos analisavam sempre a força de trabalho como se de capacidades inatas se tratasse, completamente isentas de capital ou da recusa de observar as pessoas como bens de capital. A nova proposta do modelo neoclássico renovado vai no sentido de considerar as pessoas como riqueza humana. Investindo em si próprias, as pessoas alargam o seu leque de escolhas, sendo essa uma forma de homens livres aumentarem o seu nível de bem-estar. Schultz evoca Adam Smith em apoio desta proposta, de entre os pensadores que olharam os seres humanos como bens de capital, considerando as capacidades adquiridas e utilizáveis das pessoas como parte do capital” (Tapia, 2002: 72-73). Na sua avaliação, o investimento em CH devia ser considerado como diferente de consumo, tanto pelas suas dimensões quantitativas quanto pelas dimensões qualitativas. Não obstante a dificuldade de medição desse tipo diferenciado de capital, algumas actividades poderiam ser destacadas como promovendo as capacidades humanas.

“Neste sentido, enumera exemplos de despesas que são, normalmente, consideradas como consumo e não entram nas contas nacionais como investimento: as despesas directas em educação, saúde, as migrações em busca de novas oportunidades de trabalho, a própria utilização dos tempos de leitura para aumentar capacidades e conhecimentos. Estas despesas são feitas pelos indivíduos na perspectiva de rendimentos futuros, daí tratar-se, na verdade, de investimento. Este investimento contribui para aumentar a produtividade e o rendimento real do trabalhador, promoção da produtividade e o avanço tecnológico dos países” (Tapia, 2002: 73). Schultz no seu documento procurou estabelecer uma relação entre o CH e o desenvolvimento económico de um país, entendia

que aqueles países, que investissem em educação acabariam por ter um retorno igual ou maior que outros investimentos produtivos. Para explicar esta ideia utilizou como exemplo os EUA, as razões que Schultz aponta para explicar o seu crescimento são, “[...] *entre outras, relativas ao capital e à escala de produção, os grandes melhoramentos ocorridos nos recursos humanos que não são objecto de medida quando se medem os inputs. O crescimento na produtividade por unidade de trabalho é resultado dos melhoramentos neste factor, ao longo do tempo, por via do montante crescente de investimento no capital humano, cujo retorno ocorre sob a forma de rendimentos crescentes. Schultz colocou, assim, as questões que lançaram as bases para os desenvolvimentos neoclássicos posteriores, empíricos e teóricos. O que são investimentos humanos? É possível identificá-los e medi-los? Qual o seu contributo para o rendimento? Os recursos humanos podem medir-se quantitativamente, através do número de pessoas, da quantidade de horas trabalhadas*” (Tapia, 2002: 73).

Professor de Economia e Sociologia na Universidade de Chicago, Gary Becker desenvolveu e reforçou as ideias de Schultz, apresentando a Teoria do CH como um aperfeiçoamento do modelo neoclássico. “*No seu trabalho seminal, Becker (1962) incluiu no conceito de capital humano actividades como a educação formal e a formação fora do local do trabalho (capital humano geral) e formação no local do trabalho (capital humano específico). Para este autor, como também para a maioria de investigadores que adoptaram a abordagem da teoria do capital humano, a educação formal, as qualificações e o capital humano são conceitos sinónimos*” (Teixeira, 2005: 8). Mais tarde, em 1964 na sua obra “*Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*”, Becker expõe importantes ideias sobre o CH, segundo ele “[...] *cada indivíduo dispõe de um stock de saberes, experiências, saberes-fazer, que constituem um capital que é seu, que ele pode (ou não) desenvolver. Do ponto de vista da organização, esse capital humano pode em certa medida ser comparado aos meios físicos de produção. Em particular, é possível investir no capital humano (pela educação, a formação profissional, a saúde) e obter retornos positivos desse investimento*” (Falzon, 2009: 63). Neste sentido Becker “[...] *consubstanciou esse conceito ao demonstrar que a saúde, o conhecimento, a capacidade de aplicar o conhecimento na resolução de problemas e no saber fazer, assim como o desenvolvimento de atitudes comportamentais positivas e a*

motivação para se desempenhar funções laborais, são factores essenciais para a produção de valor económico pelo trabalho e, subseqüentemente, para a criação de riqueza e de bem-estar” (Rato, 2011: 1). O desenvolvimento da Teoria do CH foi desta forma ganhando cada vez mais importância não só como conceito económico, mas como em todas as políticas e programas educacionais, uma vez que esta teoria foi incorporada nos programas de expansão educacional dos anos 60, levados a cabo na maioria dos países da OCDE (Marginson, 1993: 31). Só mais tarde é que aparece integrada em programas de outras agências internacionais como a Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas (UNESCO) e pelo Banco Mundial (BM), tornando-se ideia estratégica para o desenvolvimento dos países em vias de desenvolvimento.

2.1.3 Teoria da Discriminação, Sinalização ou Filtro

“[...] A Teoria do Capital Humano contribuiu para enfatizar a importância do factor humano enquanto investimento imaterial que, a par com investimento material (em tecnologias por exemplo), permitiria aumentar a produtividade. Por investimento em capital humano entendeu-se as actividades que aumentam os recursos das pessoas e, dessa forma, influenciam os seus rendimentos físicos e monetários no futuro, como por exemplo a escolaridade, a formação “on the job”, os cuidados médicos, etc. (Becker, 1964)” (Alves, 2007: 167). Como foi descrito anteriormente a Teoria do CH tem como base estruturante, a relação directa entre educação e salários, ou seja, a educação e a experiência são processos que aumentam a produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, os respectivos salários. Contudo nem sempre esta teoria está correcta, uma vez que indivíduos com o mesmo nível de CH e de produtividade, a trabalhar com condições de trabalho semelhantes, recebem salários diferentes.

Com raízes neoclássicas, a Teoria da Discriminação, mais conhecida como Teoria da Sinalização (screening hypothesis) ou do Filtro (Spence, 1973; Arrow, 1973), sugere que não é apenas o nível do CH que explica as diferenças no rendimento de um indivíduo. *“A economia da discriminação é definida como o tratamento desigual baseado em critério irrelevante para a atividade envolvida. [...] Esse destaque advém do [...] modelo de discriminação de Becker (1957) ter dado impulso inicial ao estudo da economia da*

discriminação” (Loureiro, 2003: 126). Determinada por sinais esta teoria sugere que a discriminação surge quando um grupo de indivíduos com o mesmo grau de experiência e de educação recebem rendimentos diferentes e/ou tratamento diferenciado por causa de determinadas características pessoais, como o seu talento, valores, inteligência, motivação, força de vontade, entre outros. Contudo estas características pessoais não são facilmente observáveis, desta forma o nível de CH adquirido serve como um sinal que permite aos empregadores filtrarem os trabalhadores. Desenvolvida por Spence esta teoria “[...] *ênfatiza a circunstância de a educação ser apenas um dos instrumentos de selecção dos empregados. Na verdade, o empregador não conhece a produtividade do indivíduo que vai recrutar, mas apenas “índices”, que dizem respeito às características pessoais e não modificáveis dos indivíduos (como o sexo,...), e “sinais”, os quais reenviam para factores extrínsecos e controláveis pelos indivíduos (como o nível de instrução,...) [...]*” (Alves, 2007: 171). Deste modo, e segundo Spence, não é necessariamente o nível de educação que proporciona um aumento de produtividade ao indivíduo. O nível educacional (nível primário, secundário ou universitário) é, na realidade, apenas um sinal das qualificações de um trabalhador para empregadores potenciais, uma vez que só certifica que o trabalhador possui determinadas características desejadas. “*Neste quadro, os diplomas escolares constituem um dos meios de seleccionar candidatos a empregos, na medida em que se considera que existe uma relação entre educação e produtividade, tal como é pressuposto no quadro da Teoria do Capital Humano. Contudo, de acordo com a Teoria do Sinal, não sendo a educação um meio de melhorar directamente a produtividade do indivíduo, o nível educacional constitui uma forma de medir as capacidades produtivas potenciais que o indivíduo poderá desenvolver no desempenho da sua actividade profissional. Ou seja, as qualificações escolares seriam um meio de seleccionar os candidatos a empregos, identificando as suas capacidades de formação*” (Alves, 2007: 171).

2.1.4 Teoria da Segmentação e Dualização do Mercado de Trabalho

A Teoria da Segmentação e Dualização do Mercado de Trabalho é outra abordagem complementar à Teoria do CH de Becker. No final “[...] *da década de 60 e do início da de 70 do século XX, a intensidade das críticas à teoria do capital humano cresceu bastante,*

embora sem que daí surgisse uma teoria alternativa. Tratava-se de reparar alguns aspectos mais frágeis ou de contestar certas premissas da teoria. Porém, nas últimas décadas do século, o corpo de uma nova teoria – a teoria do mercado dual (ou segmentado) de trabalho – desenvolveu-se com vigor crescente, estabelecendo uma maneira alternativa de explicar a determinação de salários e a mobilidade ocupacional” (Silva, 2006: 133). Pioneiros desta teoria, Michael Piore e Peter Doeringer (Doeringer, 1971), desenvolveram um modelo explicativo da tendência para a dualização do mercado de trabalho. Nesta investigação os autores designam a empresa como elemento base e destacam o mercado de trabalho como estruturalmente segmentado, assentando no pressuposto de que o mercado de trabalho apresenta uma dualização. Defende que o mercado de trabalho deve ser dividido em duas partes, um principal e um secundário. Com uma identidade muito própria, cada um destes segmentos obedece a um conjunto de características, procedimentos e regras que determinam o nível de empregabilidade e rendibilidade. Neste contexto o mercado de trabalho primário é constituído por uma mobilidade profissional reduzida, onde a oferta de emprego reside nas seguintes características: “ [...] *altos salários, boas condições de trabalho, estabilidade no emprego, oportunidades de progressão na carreira, equidade e justiça na administração do trabalho nas organizações* ”⁵ (Doeringer, 1971: 165). Neste sentido é comum que os empregados deste mercado de concorrência imperfeita estejam associados a grandes empresas, às vezes oligopolistas, com uma alta relação capital/produto. Representado por um número reduzido de empresas de capital intensivo que controla o mercado, este segmento tem como característica base de recrutamento, o nível de educação que funciona como um filtro de seleção de candidatos.

Em contraste, as empresas que operam no mercado de trabalho secundário definem-se por condições opostas a estas. É um segmento de concorrência perfeita que beneficia da capacidade de empregar ou de rejeitar rapidamente, a todos os níveis e a baixo custo, uma mão-de-obra caracterizada pela mobilidade. É um segmento em que os empregos são caracterizados por “ [...] *baixos salários, baixos benefícios, más condições de trabalho, alta rotatividade de trabalho, poucas oportunidades de progressão na carreira e uma*

⁵ Tradução livre do autor. No original “ [...] *high wages, good working conditions, employment stability, chances of advancement, and equity and due process in the administration of work rules*” (Doeringer, 1971: 165).

supervisão por vezes arbitrária e caprichosa”⁶ (Doeringer, 1971: 165). Constituído por empresas de menor dimensão que operam em mercados restritos, o mercado secundário pauta-se pela sua instabilidade e flexibilidade de mobilização de mão-de-obra. É um segmento que enfrenta ausência quase total de acesso ao capital, o que faz que com haja uma estagnação no investimento e consequentemente uma baixa produtividade. No que diz respeito ao recrutamento, este mercado desvaloriza as características pessoais dos trabalhadores, assumindo que todos eles têm o mesmo potencial de produtividade (não existindo portanto uma relação directa entre educação e salário).

2.1.5 Relação entre a Teoria da Segmentação e da Discriminação

A Teoria do CH não conseguiu explicar os maus resultados de alguns grupos sociais tendencialmente mais desfavorecidos. Piore e Doeringer sustentam que o mercado primário é o mais bem organizado e o mais estável, onde se encontram os melhores trabalhadores (alto nível de qualificações). Já o segmento secundário está associado directamente a trabalhadores tendencialmente mais desfavorecidos, uma vez que este sector tende a estar relacionado com grupos sociais tendencialmente minoritários, mulheres, os jovens, minorias étnicas e raciais, deficientes, entre outros. Desta forma, verifica-se que as pessoas que têm acesso ao mercado de trabalho primário não são as mesmas que têm acesso ao mercado secundário, a mobilidade entre os mercados é muito reduzida.

2.2 Gestão dos Recursos Humanos

“Num contexto de mudança acelerada, o Sucesso Empresarial obriga a Organização a um grande esforço de adaptação às mutações da envolvente. Esta flexibilidade e o conseqüente Sucesso Empresarial passam, obrigatoriamente, por uma gestão de Recursos Humanos que, respondendo aos novos desafios que lhe são colocados pelo contexto económico actual, funcione como dinamizadora de Desenvolvimento

⁶ Tradução livre do autor. No original “[...]tend to have low wages and fringe benefits, poor working conditions, high labor turnover, little chance of advancement, and often arbitrary and capricious supervision” (Doeringer, 1971: 165).

Organizacional, promovendo e controlando a mudança. A Gestão de Recursos Humanos é o factor que faz a diferença entre o Sucesso e o Insucesso Empresarial” (Camara, 2007: 38). Hoje, a qualidade dos RH sobrepõe-se à ideia de quantidade. A importância dos RH é capital, o sucesso ou o insucesso passa, em grande medida, pela forma como as organizações gerem os seus recursos internos e reagem às novas mudanças da envolvente. Assim ter activos humanos competentes e geri-los estrategicamente passou a ser uma das frentes importantes da gestão das organizações actuais.

“A resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho [...] tem conduzido as Empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho. Às estruturas fortemente hierarquizadas, herdadas do passado, vão sucedendo as organizações flexíveis com 2, ou, quando muito, 3 níveis hierárquicos; a tomada de decisão no topo da pirâmide organizacional está a ser substituída pela delegação de competências e a atribuição do poder decisório às equipas que realizam o trabalho e estão mais próximas dos clientes. Por outro lado, o contributo individual é hoje visto, não tanto isoladamente, mas integrado em equipas pluridisciplinares, com objectivos de negócio bem definidos. Isto passa por uma revolução de mentalidades, por uma nova visão do que do que é o sucesso profissional e por que se reconheça e premeie o trabalho em equipa. Todas estas mudanças, que se processam a ritmo crescente, trouxeram os Recursos Humanos para o centro das preocupações dos gestores” (Camara, 2007: 52).

Como refere Chiavenato (Chiavenato, 2002: 19) quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e divertem-se dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objectivos, lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, etc., as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se tornaram mais e mais dependentes da actividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência. O contexto em que funciona a GRH é representado pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objectivos e cumprir as suas missões. E para

as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objectivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos desses objectivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exactamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. A GRH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Neste sentido *“as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional. O impacto das pessoas no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação. Os mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como a compensação, a formação ou os sistemas de gestão do desempenho. Os mais recentes reportam a influência de práticas progressistas de GRH ou o efeito virtuoso da sofisticação dos recursos humanos – detectáveis nos investimentos em planeamento de RH, selecção e desenvolvimento de competências e produtividade, ou no desenvolvimento de instrumentos de aferição da função pessoal, como o HR scorecard. A ideia subjacente a estes últimos estudos é a de que o desempenho das pessoas e das organizações melhora devido às relações complementares entre vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas. [...] Estas relações são conhecidas como bundles e frequentemente associadas ao conceito de práticas de trabalho de alto desempenho ou alto empenhamento [...]”* (Cunha, 2010: 58).

De acordo com Chiavenato (Chiavenato, 2002: 19-20) a GRH remonta ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação de Relações Industriais. Com o passar do tempo o conceito de Relações Industriais passou a ser denominado por Gestão de Pessoal, já não se tratava de apenas intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, gerir as pessoas de acordo com a legislação laboral vigente e gerir os conflitos que surgissem espontaneamente. Nos anos 60 existe uma renovação do conceito, a legislação laboral permaneceu inalterada e tornou-se gradativamente obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente. As pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente. Assumindo assim um papel mais estratégico na organização e afastando-se do carácter mais administrativo e operativo – que

envolvem o recrutamento de pessoas, processamento de salários, gestão de horários, gestão de contratos, etc. – surgiu assim o conceito de GRH. Neste contexto a área de RH deixou de ser um simples departamento que dedica à gestão de aspectos administrativos para se tornar a principal arma estratégica de desenvolvimento e sustentabilidade de uma organização.

Assim a GRH “[...] é a função da empresa que procura estabelecer o sistema de relações entre os vários funcionários, a melhor adequação de cada um deles à sua função e a melhor integração dos trabalhadores no todo da organização. Em concreto, são tarefas habituais da gestão de recursos humanos o recrutamento e a selecção de pessoal, a avaliação do desempenho dos trabalhadores, o estudo da adequação dos recursos humanos às várias funções existentes na empresa (em face das suas características), a elaboração de informação variada sobre o quadro da empresa (que inclui dados como a taxa de absentismo, índices de rotação de pessoal, necessidades de formação e ações a empreender), análises de motivação dos funcionários (e das melhores formas de a aumentar: bónus, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho) e a coordenação de acções de formação. No fundo, a acção da gestão de recursos humanos pretende criar condições que levem os trabalhadores da empresa, ao satisfazerem os seus anseios profissionais, a colaborar com a empresa no atingimento dos objectivos desta (Gestão de Recursos Humanos, 2012).

2.3 A Sociologia e a Tecnologia

2.3.1 Sociologia do Trabalho

A evolução da Sociologia do Trabalho tem emergido da constatação de diferenças nas organizações e nas relações trabalho. “Desde o seu início que a Sociologia se tem preocupado com a análise do trabalho e dos seus efeitos na configuração da sociedade moderna. Apesar de diversas perspectivas e concepções do mundo, os autores clássicos do pensamento sociológico, cada a um a seu modo, realçaram a importância do trabalho e das relações que se constroem a partir dele para se compreender sociedade. Actualmente, perante as profundas transformações nos vários domínios da actividade humana, o recurso à investigação sociológica apresenta-se como um instrumento indispensável para

analisar, compreender e explicar tais mudanças e seus impactos sociais” (Marques, 2006: 11-12). A Sociologia é a ciência que estuda o comportamento humano e surgiu da necessidade de se compreender e de actuar sobre uma nova Era que emergia, a Revolução Industrial. *“Com a evolução socioeconómica e o aparecimento de grandes cidades, um século antes do surgimento da máquina (finais do século XVIII) começa-se a verificar o fenómeno que veio a ser típico na Era Industrial, ou seja, a junção de grupos de trabalhadores num mesmo espaço de produção. Embora se tratasse de unidades produtivas artesanais, o facto de os trabalhadores se deslocarem para um espaço comum permitiu ao empregador um controlo mais efectivo e uma melhor rentabilização da força de trabalho. [...] Com a introdução da máquina, a antiga bancada da manufactura dá origem à cadeia de montagem. A máquina veio permitir uma diminuição do esforço do trabalhador e, ao mesmo tempo, reforçou a perda do seu saber-fazer, agravando a clivagem entre o pólo dominante (patrão) e o pólo dominado (operário)* (Camara, 2007: 81). Neste contexto, o nascimento da industrialização moderna revolucionou e alterou os comportamentos da sociedade contemporânea, introduzindo novas técnicas, novos instrumentos, novos procedimentos, novos ritmos, novas alterações nas relações humanas, entre outros. Este é um período de mudança, e torna-se imperioso a sua compreensão, daí o surgimento do conceito da Sociologia do Trabalho que investiga as implicações sociais da relação do trabalho.

O despertar para estudo das relações humanas surge e desenvolve-se nos EUA nos anos 30 e 40. *“Surge como reacção às Teorias Clássicas e à ineficácia da sua visão excessivamente mecanicista., cujos modelos não conseguem responder à crise económica de 1929. Mais do que pôr em causa os modelos das Teorias Clássicas e a sua visão sobre a organização científica do trabalho e sobre a administração da organização, a escola das Relações Humanas vem acrescentar a necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações. Segundo a abordagem das Relações Humanas, as organizações são sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas. As organizações são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional”* (Camara, 2007: 87). As contribuições teóricas mais decisivas para a evolução das relações humanas resulta da “[...]escola

interaccionista que surge em 1927 com as experiências de Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson na WESTERN ELECTRIC; dentro desta escola, os estudos de Maslow, McGregor, Herzberg entre outros; e o estudo dos grupos restritos de Lewin e de Moreno” (Camara, 2007: 87).

De todos os autores, o principal mentor desta teoria é o sociólogo e psicólogo australino Elton Mayo (1880-1949), que desempenhou um importante papel no seu desenvolvimento. Formado em Medicina na Universidade de Adelaide, Mayo trabalhou na África e lecionou na Universidade de Queensland “*Ainda na Austrália, estuda as sociedades aborígenes que o tornam sensível às múltiplas dimensões da natureza humana. Durante e após a Primeira Guerra Mundial, trabalha na análise psicológica de soldados em estado de choque. Parte para os Estados Unidos da América em 1923, leccionando nas Universidades de Pensilvânia e Harvard. Inicia então pesquisas financiadas sobre as relações humanas nas fábricas. As pesquisas de Hawthorne por si desenvolvidas, no momento em que começava a notar-se o lado desumano da produção em massa, consistiram numa série de experiências [...]” (Elton Mayo, 2012) desenvolvidas entre 1927 e 1932, junto dos operários da fábrica de Hawthorne Western Electric Company (empresa situada nos arredores de Chicago, produtora de componentes e equipamentos eléctricos) “[...] sob égide da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos da América, tinham como objectivo inicial (entretanto alagardo) o estudo da correlação entre a produtividade dos trabalhadores e a iluminação do local de trabalho)” (Santos, 2008: 75). Tratava-se de uma experiência típica da organização científica do trabalho, baseada nos princípios de Frederick Taylor. Esperava-se um conjunto de resultados que fosse de encontro com a teoria de Taylor, mas tal não aconteceu, apareceram resultados que colocavam em causa os pressupostos da organização científica do trabalho. Com efeito, as conclusões deste estudo “[...] revelaram, todavia, o enorme impacto na produtividade dos trabalhadores, de aspectos sociais relacionados com o trabalho, em particular, os efeitos decorrentes da atenção dispensada aos trabalhadores pelos respectivos supervisores, e as relações estabelecidas entre os membros dos grupos de trabalho” (Santos, 2008: 75). Os resultados demonstraram que a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores preocupam-se com o seu bem-estar, “[...] demonstraram que a produtividade e/ou os motivos de insatisfação dos trabalhadores dependem menos das condições materiais de*

*trabalho do que das relações sociais nas fábricas. A partir destas constatações, Mayo elabora a sua Teoria das Relações Humanas, onde opõe a organização formal à organização informal. A primeira é dominada pela lógica da eficiência, prescreve regras e reparte tarefas. A segunda é constituída por relações interpessoais de facto e corresponde à lógica dos sentimentos. A melhoria da eficácia dos trabalhadores exige que se tome em consideração as relações humanas informais” (Elton Mayo, 2012). Os resultados desta investigação alteraram de forma radical e profunda as bases da gestão “[...], anteriormente concentrado, quase exclusivamente, na maximização da eficiência e produtividade dos trabalhadores (até então entendida como dependente, sobretudo, da racionalização de esforços, da divisão e organização científica do trabalho, e da adopção de sistemas de incentivos e recompensas pecuniários)” (Santos, 2008: 75). Datada em 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization* é a principal obra de Elton Mayo.*

O quadro seguinte apresenta de modo sintético as principais diferenças entre o modelo taylorista e o modelo pós-taylorista.

Modelo Taylorista	Modelo Pós-Taylorista
Exigências de Qualificação a Nível Operacional	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de cumprir as tarefas prescritas; - Capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas; - Disciplina e obediência às instruções; - Conhecimentos técnicos especializados e limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de iniciativa de tomar decisões e assumir responsabilidades; - Capacidade de realizar tarefas variadas e complexas; - Capacidade de identificar e resolver problemas com base numa compreensão global; - Capacidade de trabalhar em grupo (em equipa); - Capacidade de adaptação às mudanças; - Nível elevado de conhecimentos técnicos.
Exigências de Qualificação a Nível Intermédio	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de comando hierárquico; - Preparação, coordenação e controlo do trabalho dos operadores; - Recolher e transmitir informações; - Conhecimentos de administração burocrática da oficina; - Capacidade de servir de intermediário entre direcção e operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Animação, coordenação de responsabilidades; - Delegação de decisões; - Conhecimentos técnicos mais amplos; - Conhecimentos de relações humanas; - Capacidade de gestão da oficina; - Capacidade de desenvolver relações inter-serviços

Exigências de Qualificação a Nível Superior	
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade administrativa; - Conhecimentos financeiros e económicos; - Capacidade de impor as decisões tomadas; - Capacidade de centralizar informações e controlar comunicações; - Capacidade de obter disciplina e obediência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de gestão estratégica; - Conhecimentos em novas tecnologias; - Conhecimentos em relações humanas - Capacidade de partilhar a informação com colaboradores e ouvi-los; - Capacidade de negociação e motivação dos trabalhadores.

Quadro n.º 1 – Exigências de Qualificação nos Modelos Tayloristas e Pós-Tayloristas
(Adaptado de Kovacs, 1992: 38-39)

2.3.2 As Novas Tecnologias

O termo mudança é uma *“alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado”* (Camara, 1998: 165). A mudança também é uma certeza, mas de onde virá, em que grau afecta a vida das pessoas e das organizações, como nos podemos preparar para ela, são questões que se colocam. *“[...] As civilizações mais antigas sempre fizeram grandes esforços para preservar o conhecimento ganho através de experiências e reflexões ao longo do tempo. Esta necessidade de captação, armazenamento e distribuição de conhecimento conduziu ao desenvolvimento de novas tecnologias”* (Loureiro, 2003: 11). Os novos conhecimentos a nível científico e tecnológico foram sempre bem vistos, rapidamente eram implementados nas organizações, originando a sua mecanização e automação, seguida depois da informatização das tarefas de concepção e gestão. *“Estas transformações decorrentes em grande parte da expansão das novas tecnologias marcaram significativamente os finais do século XX, esbatendo fronteiras, referências individuais e colectivas, modelos culturais e estilos de vida. Por outro lado, alteraram os processos tradicionais de produção de conhecimento e de circulação da informação, promoveram novas formas de socialização e uma nova cultura”* (Gil, 2002: 207). É através das novas tecnologias que surge a sociedade do conhecimento e da informação, onde o valor do CH é capital para o sucesso das organizações.

2.3.3 Sistema Sociotécnico

As organizações são sistemas abertos e por isso sujeitos a mudanças, a abordagem sociotécnica resulta da interacção entre o sistema tecnológico e o sistema social. “A denominação deve-se aos desenvolvimentos teóricos da corrente sociotécnica levados a cabo por investigadores ligados ao Tavistock Institute de Londres, entre os anos 50 e 70 do século XX, que centram as suas análises nas implicações da mudança tecnológica no que respeita à relação entre o subsistema técnico e o subsistema social” (Sistemas Sociotécnicos, 2012). O primeiro está relacionado com a coordenação do trabalho e execução das tarefas com a ajuda da tecnologia existente e disponível. O segundo refere-se a um sistema de relações entre aqueles que realizam a tarefa. Esta dupla função sociotécnica acha-se numa interacção mútua e recíproca, onde um influencia o outro – ver figura n.º 5.

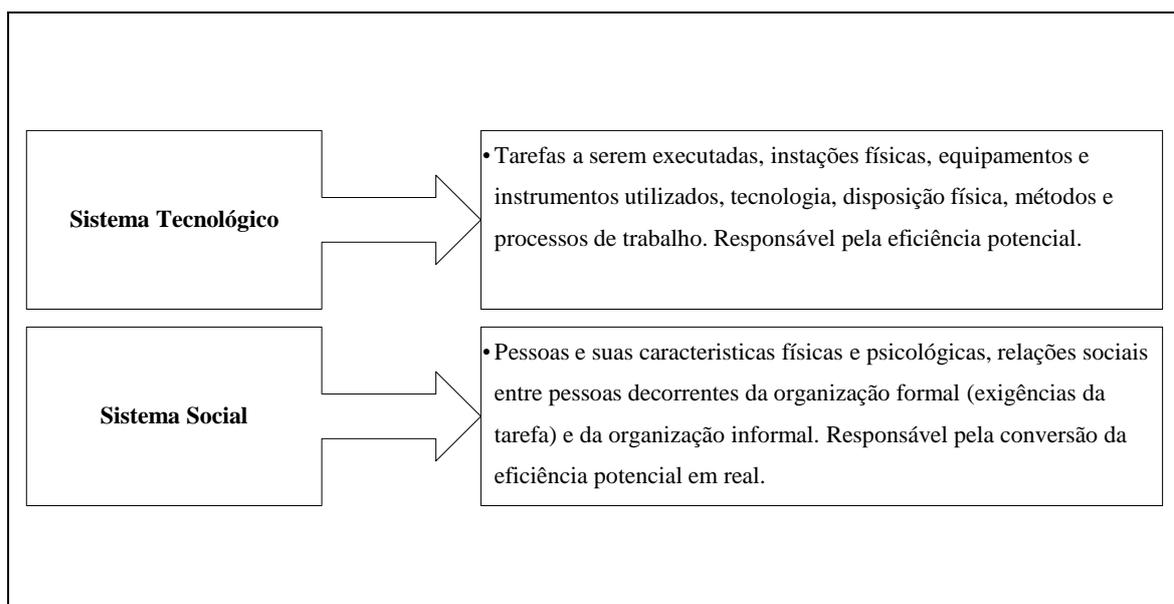


Figura n.º 5 – Sistema Sociotécnico

(Adaptado de Chiavenato, 2002: 40)

Assim “para operar o sistema técnico, a organização requer um sistema social composto de pessoas que se relacionam e interagem profundamente. Ambos – sistema técnico e social – não podem ser encarados isoladamente, mas no contexto da organização

total. Qualquer alteração em um provocará repercussões no outro” (Chiavenato, 2002: 41).

2.4 Gestão do Conhecimento

“O conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho da sociedade, de regiões e das organizações. As expressões “sociedade do conhecimento”, “redes de conhecimento”, “economia baseada no conhecimento” estão cada vez mais inseridas no ambiente empresarial. Estas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade de sociedades, organizações e seres humanos lidarem com o ambiente, que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo (Lara, 2004: 21).

À previsibilidade, com base no passado, dos anos 50 e 60 contrapõe-se, hoje, uma Era de descontinuidade. As organizações são sistemas abertos e por isso estão em permanente relação com o seu meio envolvente. As estratégias, as tecnologias utilizadas e as pessoas que constituem uma organização são formas de configurar essa relação de modo a garantir que ela se desenvolva com sucesso permitindo assegurar a sua sobrevivência. Em contexto de mudança e *“num meio envolvente turbulento, em que as alterações tecnológicas se sucedem tornando obsoletos produtos e processos, a competição entre empresas assenta, não só na capacidade de inovar, mas também de se manter à frente dos concorrentes. Por isso, aceita-se hoje que as vantagens competitivas não se criam basicamente através da escolha de uma indústria atractiva e posicionamento estratégico apropriado da empresa face à concorrência, mas sobretudo pela criação de características internas únicas que sirvam de base à oferta de vários produtos para vários mercados. Nesta perspectiva, o conhecimento apresenta-se como um recurso estratégico privilegiado, visto que é a base da construção das capacidades empresariais que permitirá à empresa concorrer em ambiente competitivo e dinâmico”*(Nicolau, 2005: 22). Força da globalização a sociedade da informação e do conhecimento, como é conhecida nos dias de hoje, passou de um conceito quantitativo para um conceito qualitativo. Cada vez mais a competitividade e o crescimento das organizações está relacionada com os activos

intangíveis que a constituem. O conhecimento é activo fundamental, e por isso, cada vez mais as organizações estão a mostrar maior atenção à criação de valor através do poder do conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak, *“conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”* (Davenport, 1998: 6). Já Nonaka e Takeuchi definem o conhecimento como *“crença verdadeira justificada [...] um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”* (Nonaka, 1997: 63). O conhecimento é individual quando está associado a um indivíduo ou colectivo quando é criado por grupos. O segundo está normalmente relacionado com uma organização, podendo ser, assim, encarado como um conhecimento organizacional. Neste contexto, gerir este conhecimento e alinhando-o com os objectivos de negócio é o grande desafio da GC.

“As teses de Peter Lange em 1994 no livro The Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization [...] estiveram na base da Gestão do Conhecimento [...]. (Camara, 2007: 618) Sendo emergente, este conceito deriva de várias interpretações, de acordo com Chiavenato a GC “[...] refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, partilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas” (Chiavenato, 2002: 522). Para Loureiro a GC *“[...] pode ser definida como a abordagem sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização para alcançar a máxima eficácia nos negócios e para propagar a inovação. Envolve acções de gestão a nível da criação, captura, síntese, partilha e aplicação da inteligência colectiva da organização. Dado o conhecimento estar enraizado na experiência humana e no contexto social, geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas, à cultura e à estrutura organizacional, bem como à tecnologia que é fundamental para a partilha e uso do conhecimento nas grandes organizações”* (Loureiro,

2003:13). Neste contexto o GC é algo inerente ao ser humano, falar de GC é falar de pessoas, do que as motiva, da sua aprendizagem. Deste modo os diferentes pontos de vista da GC “[...] são influenciados pela experiência de trabalho de cada pessoa, assim como pela educação e formação profissional. Assim, quem participar no campo da gestão do conhecimento deve entender que: a gestão do conhecimento é uma matéria emergente; não existe, ainda, uma definição de gestão de conhecimento normalizada nem uma arquitectura comum seguida por todos; é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo apenas estruturado e facilitado de uma forma nova pelas novas tecnologias e técnicas; demora algum tempo para que as novas capacidades se desenvolvam e as suas oportunidades e efeitos sejam compreendidos (Loureiro, 2003:13-14). A GC “[...] deverá assim ter por objectivo encontrar formas de captar, interpretar, organizar, disseminar e capitalizar o que se sabe e aprende, individual e colectivamente” (Camara, 2007: 618). Em suma a GC é uma abordagem global à gestão de uma organização, em que o capital intelectual (o conhecimento) tem um papel fundamental.

Como foi referido anteriormente a GC nas empresas não se restringe à gestão de conhecimentos individuais, segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (Nonaka, Takeuchi: 1997: 1) a criação do conhecimento organizacional, *representa “[...] a capacidade de uma Empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas”* (Camara: 2007: 626). Para os autores, o processo de criação do conhecimento organizacional compreende “[...] duas dimensões: uma dimensão epistemológica que se refere à distinção entre o conhecimento tácito e explícito; uma dimensão ontológica que se preocupa com a criação do conhecimento organizacional por oposição do conhecimento individual e diz respeito aos níveis de criação do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional [...]). A base de criação do conhecimento numa organização é a conversão do conhecimentos tácito no conhecimento explícito e este, depois de explicitado, se transformar em tácito outra vez ” (Camara: 2007: 626). Segundo Nonaka e Takeuchi o conhecimento humano pode ser dividido em duas perspectivas, o conhecimento tácito ou implícito (obtido através da experiência de cada um), e conhecimento explícito (obtido através da educação formal). Desde modo o primeiro é caracterizado por ser pessoal e difícil de formalizar. *“É muito difícil ser expresso por meio de palavras e é adquirido através da experiência. É subjectivo, prático, análogo e*

simbólico. É transferível aos outros através de contactos face a face e conversas informais. É, portanto, muito subjectivo e intuitivo. Conclusões, palpites subjectivos, insights estão aqui incluídos. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas emoções, valores ou ideais, bem como nas acções e experiências de um indivíduo” (Camara, 2007: 627). O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento da racionalidade, expresso em palavras e números, fórmulas científicas, procedimentos codificados, manuais, entre outros. *É um conhecimento que pode ser “[...] transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático. Envolve o conhecimento de factos. É objectivo, teórico, digital. No entanto, não basta estar disponível, precisa ser avaliado e estar acessível para ser utilizado. É formal e sistematizado: facilmente comunicado e partilhado”* (Camara: 2007: 628). É neste espaço, entre o conhecimento tácito e explícito, e do indivíduo para as possibilidades de interação, grupal a interorganizacional que ocorre a criação do conhecimento – ver figura n.º 6.

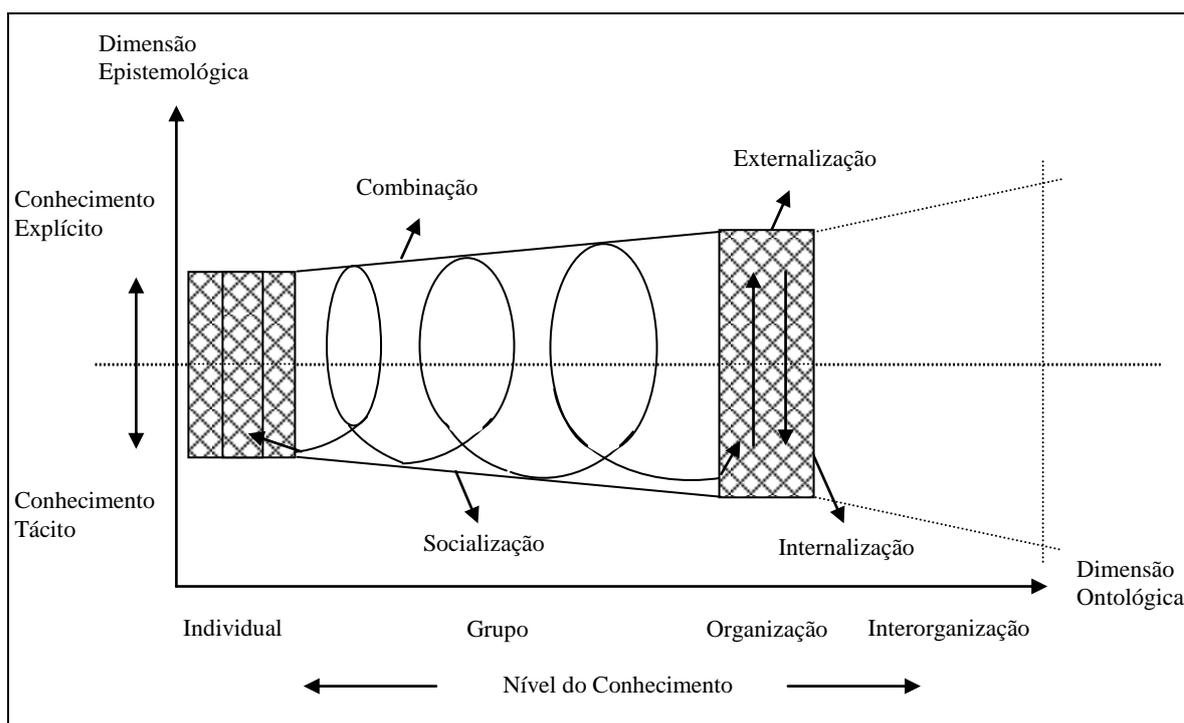


Figura n.º 6 – A Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional
(Adaptado de Camara, 2007: 626)

A criação do conhecimento surge da quando se combinam as duas perspectivas (da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito), possibilitando, daí, quatro processos de conversão do conhecimento, socialização (tácito a tácito), externalização (tácito a explícito), combinação (explícito a explícito) e internalização (explícito a tácito). É também através desses processos, que o conhecimento individual é articulado e potenciado dentro da organização – ver figura n.º 7.

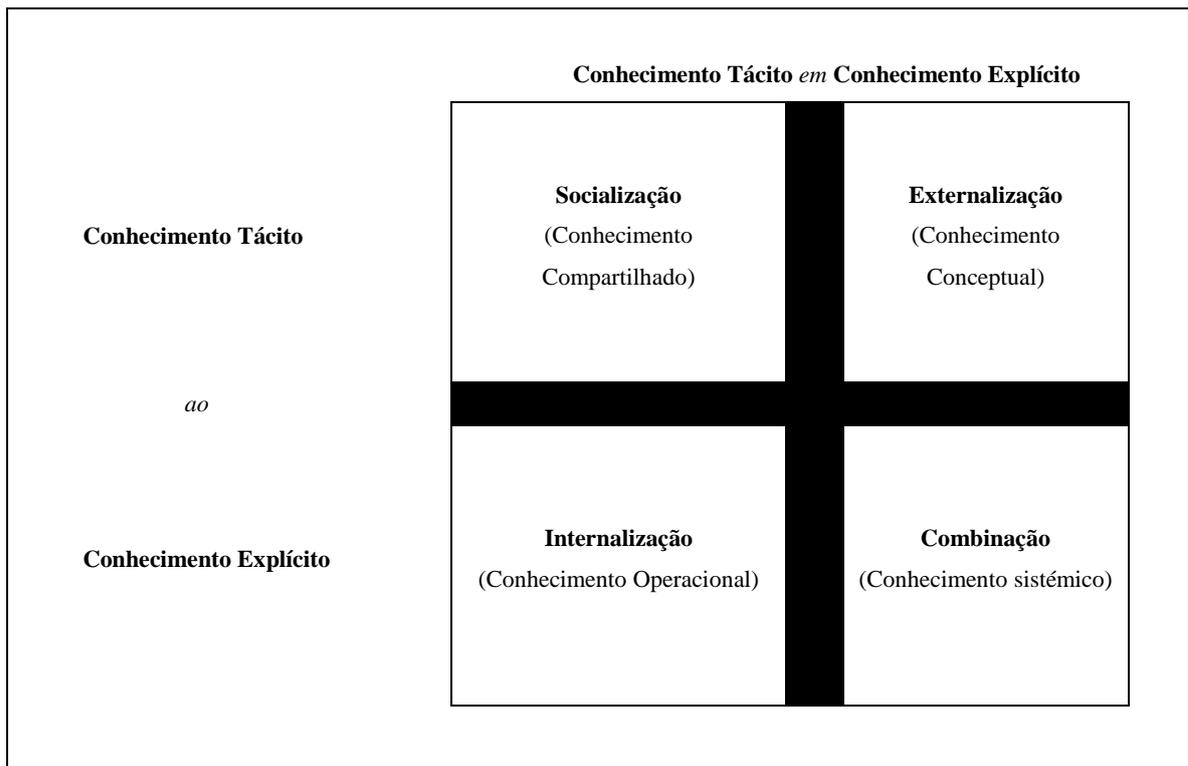


Figura n.º 7 – Quatro Modos de Conversão do Conhecimento
(Adaptado de Camara, 2007: 630)

Nonaka e Takeuchi denominam a socialização como um processo de partilha do conhecimento tácito. É um processo de adquirir o conhecimento através da partilha de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos na forma de metáforas, conceitos, analogias, modelos ou hipóteses. *“A combinação é um processo de criar o conhecimento explícito reunindo o conhecimento explícito de um*

número de fontes. Trata-se da difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado. Envolve a utilização de meios como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o sistema de redes computadorizadas” (Camara, 2007: 629). Segundo os autores a combinação leva a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. “O processo de internalização refere-se à tradução do novo conhecimento explícito codificado em tácito individual através de novas experiências e exercícios” (Camara, 2007: 629). A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, no qual se aprende fazendo, ou seja, a internalização é o modo descrito pela prática, no qual se aprende fazendo, é o *know-how* técnico compartilhado, expresso em “[...] documentos ou transportado sob forma das histórias, de modo que os indivíduos possam reexperienciar indirectamente a experiência de outro” (Camara, 2007: 629). É através destes processos de conversão do conhecimento que Nonaka e Takeuchi desenvolveram um modelo denominado por espiral do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, criando um ciclo infinito de criação de conhecimento – ver figura n.º 8.

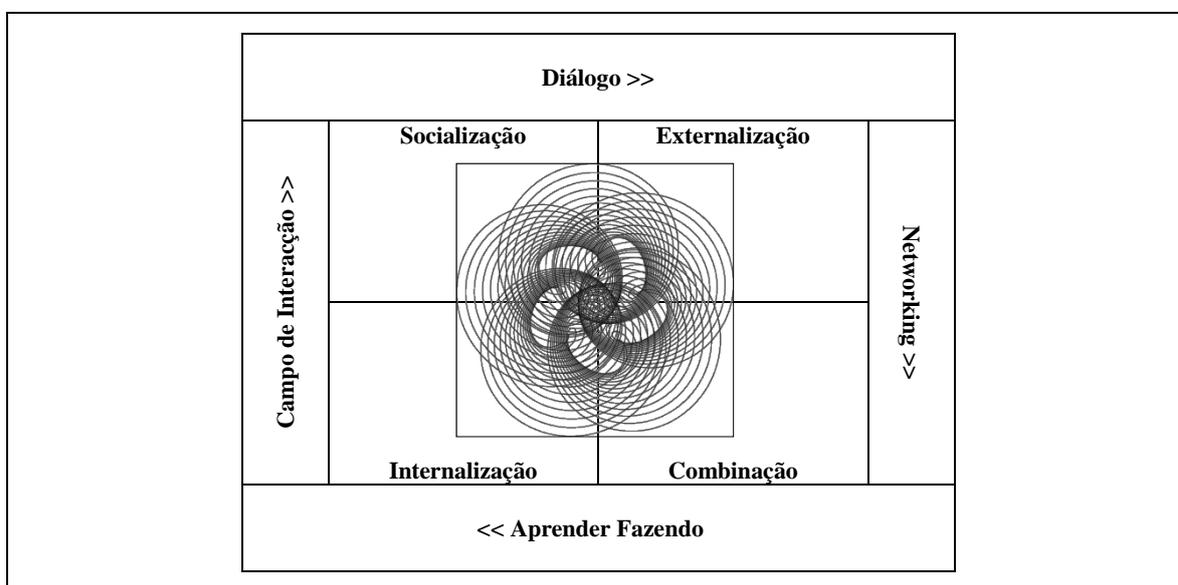


Figura n.º 8 – A Espiral do Conhecimento
(Adaptado de Camara, 2007: 630)

“Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras de secções, departamentos, divisões e organizações” (Nonaka, 1997: 82) “Todo este processo ocorre pela construção de um Campo de Interação que facilita a partilha de experiências e confronto de modelos mentais resultantes da Socialização. A Externalidade resulta do Diálogo e a reflexão colectiva. A Combinação é provocada pela colocação do novo conhecimento junto com o conhecimento cristalizado na rede (networking) de conhecimento. Finalmente, o Aprender Fazendo origina a Internalização [...]” (Camara, 2007:631). O conhecimento tácito criado e acumulado individualmente constitui a base da criação do conhecimento organizacional, este deve ser mobilizado e ampliado para toda a sua estrutura e pelos quatro modos de conversão, numa dinâmica crescente. “Nonaka e Takeuchi denominaram este processo «espiral do conhecimento», na qual a interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos” (Camara, 2007: 630).

2.5 Análise Crítica

A política de RH é fundamental para o sucesso das organizações. Tudo porque ajuda as organizações a responder aos desafios de negócio que enfrentam, através da organização da sua força de trabalho. As organizações são sistemas abertos e por isso estão em permanente relação com o seu meio envolvente. As estratégias, as tecnologias utilizadas e as pessoas que constituem uma organização são formas de configurar essa relação de modo a garantir que ela se desenvolva com sucesso permitindo assegurar a sua sobrevivência. O contexto de mudança acelerada leva as organizações a responderem com enorme flexibilidade às alterações do meio envolvente, isto implica RH preparados para actuar neste meio que é de grande instabilidade. Após este enquadramento teórico, verifica-se que esta temática é envolvida em alguma complexidade e de difícil definição existindo por isso diversa literatura e opiniões. O CH é um activo intangível e de difícil mensuração, por isso assume uma relevância particular na valorização de uma organização no mercado. Assim e uma vez que a informação é chave de sucesso na sociedade moderna, conseguir um CH com valor acrescido é fundamental para o sucesso de uma organização.

Parte III – Análise Empírica

Introdução

Nesta terceira parte, para além de referenciar alguns estudos realizados neste âmbito, é exposta a análise empírica que visa responder às questões de partida. Para o efeito procedeu-se a um enquadramento da população, definiu-se as opções metodológicas e os instrumentos de pesquisa seguidos. Efectuada a recolha, tratamento e análise dos dados, é apresentada a discussão dos resultados obtidos, apontando as conclusões que se podem retirar do estudo. Por último foi redigido algumas considerações finais que não pretendem ser mais do que pistas para futuras análises e reflexões no desenvolvimento do estudo.

3.1 Estudos Semelhantes

Para fundamentar e sustentar esta investigação, neste subcapítulo é referenciado alguns dos estudos realizados no âmbito do Capital Humano ao longo da última década. Em 2001 Bassi et al. realizaram um estudo com o título “*Human capital investments and firm performance*” (Bassi, 2001). Este teve objectivo principal, estudar o impacto do investimento em CH no desempenho das empresas americanas com capital aberto⁷. Para isso utilizaram a base de dados desenvolvida pela American Society for Training & Development e através dela correlacionaram o desempenho financeiro com os gastos em formação. De destacar a correlação fortemente positiva entre o investimento em formação e o desempenho das empresas do mercado de acções – por cada dólar investido em formação existe um retorno para os empregadores entre 3,36 dólares e 6,72 dólares. Dito de outra forma existe um retorno do investimento entre 336% e 672%. A análise concluiu que as empresas que fizeram grandes investimentos no desenvolvimento dos empregados posteriormente superaram o mercado de acções, com retornos que foram significativamente maiores em relação aos outros fatores de produção. O investimento na formação nos empregados provou ser um indicador importante nos preços das acções futuras.

⁷ Cujo capital é formado por acções.

Neste mesmo ano, em Uppsala, na 16ª reunião da Nordic Academy of Management, Leitner apresenta um estudo sobre as micro, pequenas e médias empresas (PME) austríacas, “*Intangible resources and firm performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs*” (Leitner, 2001). Este trabalho teve como o objectivo investigar o impacto de diferentes investimentos estratégicos no desempenho das empresas austríacas. Como instrumento de recolha de dados Leitner utiliza um inquérito por questionário e obtém uma amostra que é composta por 100 PME de diferentes indústrias (dados referentes ao ano de 1996). Nesta investigação o autor inclui e analisa os investimentos em formação dos Recursos Humanos, num contexto de factor interno estratégico. Nesta sua análise descobre que a quantidade de formação foi um dos poucos factores internos que tiveram um impacto directo sobre os lucros da empresa, sendo esta associação altamente relevante para as empresas menores, com menos de 50 empregados. Os dados empíricos demonstraram que os recursos especialmente humanos são importantes para a criação de valor económico. Neste contexto Leitner concluiu que as empresas que investiam em formação tinham um melhor desempenho do que as outras que não investiam.

Mais tarde, em 2005, Dearden et al. apresentaram um estudo com o nome, “*The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data*” (Dearden, 2005). Através de um painel de empresas privadas britânicas com dados recolhidos entre 1983 e 1996, examinam o efeito da formação no valor acrescentado das empresas privadas britânicas. Em vez de usarem simplesmente os salários como uma medida de produtividade, apresentam igualmente estimativas do impacto da formação sobre a produtividade. Através desta correlação verificam que o efeito global da formação sobre a produtividade é cerca de duas vezes maior que os efeitos sobre os salários – um aumento de 1% na proporção de trabalhadores com formação, significa um aumento de 0,6% de aumento na produtividade e de 0,3% nos salários. Concluem desta forma que os salários como a única medida relevante de produtividade ignora os benefícios adicionais de produtividade, uma vez que o investimento em formação tem um efeito duplamente positivo na produtividade.

Desenvolvido por Thomas Zwick e publicado em Maio de 2006, “*The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity*” (Zwick, 2006) é um artigo que utiliza dados de um painel alemão do Institute for Employment Research (IAB, na sigla original).

Este trabalho mostra que o aumento da intensidade da formação sobre os trabalhadores tem um efeito positivo e significativo na produtividade das empresas alemãs – um aumento de 1% na intensidade de formação dos empregados no primeiro semestre de 1997, teve um impacto positivo na produtividade média no período de 1998-2001, em cerca de 0,76%. Zwick conclui que a motivação das empresas para aumentar a intensidade de formação é uma tentativa de recuperar a competitividade e reduzir as diferenças de qualificação, porque a formação é um meio apropriado para reduzir essas lacunas em relação aos concorrentes. No entanto e de acordo com o seu outro estudo, nem todos os tipos de formação aumentam a produtividade (Zwick, 2005).

Desenvolvido por Seleim, et al. “*Human Capital and Organizational Performance: a Study of Egyptian Software Companies*” (Seleim, 2007) é um estudo que aborda a importância do CH. Este estudo teve como objectivo principal testar empiricamente uma variedade de hipóteses relacionadas com o CH e o desempenho organizacional nas empresas de software no Egipto. Para o efeito Seleim, et al. utilizaram 38 das 107 empresas que compõem a Câmara da Indústria de Software no Egipto. Apesar de algumas limitações do estudo (o tipo de indústria em análise) os resultados mostraram que certos tipos de indicadores de CH têm uma relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho da empresa.

Colombo, et al. em Janeiro de 2008 publica “*The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms*” (Colombo, 2008). Este artigo apresentou uma investigação empírica dos efeitos da formação na produtividade do trabalho. Com referência aos anos de 2002 a 2005 a análise é baseada num conjunto representativo de empresas italianas. De acordo com os seus resultados, a formação tem um efeito positivo e significativo na produtividade – 1% de aumento no investimento em CH está associado a um aumento no valor acrescentado por trabalhador, em cerca de 0,07%. A formação também tem um impacto positivo e significativo sobre os salários. No entanto, independentemente da técnica de estimação, este efeito é encontrado em cerca de metade do tamanho, do que o efeito sobre a produtividade. Estes resultados são consistentes com a evidência de Dearden et al. em 2005.

Outro estudo que se pode evidenciar é o de Konings e Vanormelingen publicado em Janeiro de 2010. “*The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level*

Evidence” é um trabalho que aborda o impacto da formação sobre a produtividade e salários. Como amostra foram utilizados dados de 170 empresas de minério sediadas na Bélgica – estes dados tinham como referência o período de 1997 a 2006. Em termos resultados este estudo vai em linha com os anteriores, o investimento em formação aumenta a produtividade de um trabalhador mais do que aumenta o seu o seu salário. Os resultados indicam que o efeito sobre a produtividade é em média, cerca de 23%, enquanto sobre os salários é de apenas 12%.

De acordo com Ukenna, et al. existem muitos estudos que ligam o CH e desempenho organizacional, mas poucos são aqueles que o relacionam com as empresas de pequena dimensão. Publicado em 2010, “*Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria*” (Ukenna, 2010) é um estudo que apresenta a relação entre o investimento em CH e o desempenho das pequenas empresas Nigerianas. Com uma amostra de 25 empresas e utilizando como instrumento de recolha de dados, um questionário tipo Likert, o estudo confirma um efeito positivo entre o CH e o desempenho das empresas. Neste sentido para a empresa alcançar um alto desempenho tem que existir uma continuidade no processo de aprendizagem. Paradoxalmente a maioria das empresas de pequena dimensão não demonstram interesse em aprofundar os conhecimentos aos seus colaboradores.

Autor	Ano	País	Variável explicada	Variável explicativa	Resultado
BASSI, Laurie J. HARRISON, Paul LUDWIG, Jens MCMURRER, Daniel P.	2001	Estados Unidos da América	Desempenho das Empresas	Capital Humano (formação profissional)	O investimento em Capital Humano faz melhorar o desempenho da empresa; O investimento em Capital Humano está associado ao desempenho do mercado de ações no ano seguinte; Mudanças no investimento podem prever retornos futuros.
LEITNER, Karl-Heinz	2001	Áustria	Desempenho das Empresas	Recursos Intangíveis	Empresas com investimento regular em Capital Humano têm retornos maiores.

DEARDEN, Lorraine REED, Howard REENEN, John Van	2005	Reino Unido	Desempenho das Empresas Produtividade	Capital Humano (formação profissional) Salários	O investimento em Capital Humano está associado a um aumento da produtividade e salários; O efeito global sobre a produtividade foi de cerca de duas vezes maior que os efeitos sobre os salários.
ZWICK, Thomas	2006	Alemanha	Produtividade Salários	Formação Profissional	Um aumento do investimento em Capital Humano tem um efeito positivo e significativo sobre a produtividade; Não existe conclusões se esse investimento deve ser efectuado pela empresa ou pelos estabelecimentos de ensino.
SELEIM, Ahmed ASHOUR, Ahmed BONTIS, Nick	2007	Egipto	Desempenho das Empresas	Capital Humano (formação profissional)	Certos tipos de indicadores de Capital Humano mostraram uma relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho da empresa.
COLOMBO, Emilio STANCA, Luca	2008	Itália	Desempenho das Empresas	Capital Humano (formação profissional)	O investimento em Capital Humano tem um efeito positivo e significativo na produtividade. Um por cento de aumento no investimento em Capital Humano está associado a um aumento no valor acrescentado por trabalhador de cerca de 0,07 por cento. Existência de um efeito significativo sobre os salários; Independentemente da técnica de estimação, este efeito é encontrado em cerca de metade do tamanho, do que o efeito sobre a produtividade.
KONINGS, Jozef VANORMELINGE, Stijn	2010	Bélgica	Desempenho das Empresas	Capital Humano (formação profissional)	O investimento em Capital Humano aumenta a produtividade marginal de um trabalhador, mais do que aumenta o seu salário.
UKENNA, Steve IJEOMA, Ngozi ANIONWU, Carol OLISE, Moses C.	2010	Nigéria	Desempenho das Empresas	Capital Humano (formação profissional)	Impacto positivo entre o Capital Humano e o desempenho das empresas; Para alcançar um alto desempenho tem que existir uma continuidade no processo de aprendizagem; Empresas de pequena dimensão não demonstram interesse em aprofundar os conhecimentos aos seus colaboradores.

Quadro n.º 2 – Estudos Semelhantes

Apesar das limitações e modelos utilizados, os estudos revelam uma relação directa positiva entre o nível de investimento em CH e o desempenho da empresa. Do ponto de vista teórico, os resultados sugerem que o valor dos activos intangíveis são os principais responsáveis pela diferença existente entre o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas. Reflectindo uma visão global da gestão dos recursos imateriais, entendidos como essenciais na nova economia do conhecimento, esta abordagem aponta no sentido de revalorizar os RH, enquanto um activo organizacional que necessita de uma adequada contabilização. Neste contexto e porque o CH é escasso e valioso, importa que o mesmo seja tido em conta quando está em causa a avaliação no mercado de uma dada empresa. Desta forma, quando inseridos numa perspectiva de gestão estratégica, os RH com um CH elevado não podem deixar de ser objecto de atenção redobrada e de gestão cuidada.

3.2 Caracterização da Região do Norte

3.2.1 Território

Tendo por base o Anuário Estatístico da Região Norte 2010 (INE, 2010) do INE o Norte ou Região do Norte de Portugal é uma região ou unidade territorial para fins estatísticos de nível II (Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) II), que integra oito sub-regiões (NUTS III), Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vouga, Douro e Alto Trás-os-Montes – numa área de cerca de 21.285,90 Km² (representando 23,08% o território nacional). Como o próprio nome indica, esta região encontra-se a Norte de Portugal Continental e é limitada em dois quadrantes, por Espanha (Norte e Este), outro pelo Oceano Atlântico (Oeste) e a Sul pela Região Centro de Portugal.

3.2.2 Demografia

Em termos regionais, a evolução demográfica da última década (2001-2011) indica que a região mantém sensivelmente a mesma população, apresentando uma variação de 0,06%. Com uma população que ascende aos três milhões e setecentos mil habitantes, a Região do Norte é a mais populosa do país – representando cerca de 35,17% da população

residente. Tem uma densidade populacional de 175,80 Habitantes/Km², e a população concentra-se sobretudo no litoral, registando-se, em contrapartida, uma relativa desertificação do interior. A dimensão demográfica da região é ainda significativa quando analisada à escala europeia, situando-se no 1º quartil das maiores NUTS II da União Europeia. A Região do Norte caracteriza-se ainda por concentrar a maior percentagem de população jovem entre as NUTS II do Continente, embora experimente um processo de envelhecimento. A dicotomia entre o litoral/interior no que diz respeito a esta dinâmica caracteriza-se por uma maior concentração de jovens nas zonas do litoral, contrapondo-se um maior nível de envelhecimento das zonas mais interiores da região.

3.2.3 Educação

A nível geral a educação em Portugal apresenta resultados positivos ao longo dos últimos anos. Atendendo aos dados disponíveis e considerando uma sequência lectiva compreendida entre 1999/2000 a 2009/2010, os resultados revelam que no início do percurso escolar a taxa de pré-escolarização nacional apresenta um crescimento de 15,96%. Segue-se a taxa de escolarização do ensino básico e secundário que apresentam resultados igualmente animadores, com crescimento significativo nas duas vias de ensino, especialmente no ensino secundário com um crescimento efectivo de 0,43%. A taxa de transição/conclusão no ensino secundário diminuiu 0,2 pontos percentuais no ano lectivo 2009/2010 face ao ano lectivo anterior, situando-se em 80,7%, invertendo a tendência crescente existente desde 2002/2003. Inerente à sua juventude, a Região do Norte acompanha igualmente esta dinâmica positiva. Além da taxa de retenção e desistência no ensino básico ser inferior à média nacional, cerca de 6,2% para as três vias de ensino, a região destaca-se com uma taxa de transição/conclusão no ensino secundário de 83%, bem acima da média nacional de 80,7%. Na generalidade, conforme indicam as estatísticas, a relação de feminidade no ensino secundário apresenta resultados oscilantes ao longo dos anos, apresentando em 2009/2010 uma diminuição face ao ano lectivo anterior, cerca de 51,3% a nível nacional e 51,4% na Região do Norte – ver quadro n.º 3.

Unidade: %											
	Taxa bruta de pré-escolarização	Taxa bruta de escolarização		Taxa de retenção e desistência no ensino básico				Taxa de transição/conclusão no ensino secundário			Relação de feminidade no ensino secundário
		Ensino básico	Ensino secundário	Total	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Total	Cursos gerais/científico-humanísticos	Cursos vocacionais	
1999/2000	73,3	122,1	102,1	12,6	8,9	13,1	17,2	63,2	65,1	56,3	52,2
2000/2001	75,6	122,1	105,4	12,7	8,8	12,7	18,2	60,6	62,6	53,3	52,9
2001/2002	77,2	120,0	105,4	13,6	8,5	15,6	19,2	62,6	64,8	54,3	52,7
2002/2003	77,3	118,5	106,4	13,0	7,6	14,8	19,1	66,3	68,5	57,9	53,2
2003/2004	77,9	118,3	107,5	12,0	6,7	13,9	17,8	66,2	68,6	56,5	52,6
2004/2005	78,3	117,4	107,6	11,8	5,5	13,0	19,7	67,9	71,3	56,0	52,6
2005/2006	78,6	116,6	99,5	10,7	4,4	10,7	19,2	68,9	70,2	64,4	53,1
2006/2007	78,5	118,0	102,3	10,1	4,0	10,5	18,4	75,2	76,1	70,9	52,6
2007/2008	79,8	121,3	101,0	7,9	3,7	8,0	14,0	79,0	79,7	73,9	52,7
2008/2009	83,4	130,6	146,7	7,8	3,6	7,6	14,0	80,9	78,6	84,9	52,0
2009/2010											
Portugal	85,0	127,1	146,2	7,9	3,7	7,7	13,8	80,7	78,9	83,7	51,3
Continente	84,7	127,5	148,4	7,6	3,5	7,5	13,5	81,1	79,2	84,2	51,2
Norte	87,3	128,1	141,6	6,2	2,7	5,3	11,5	83,0	81,0	86,0	51,4
Centro	91,4	126,3	150,9	6,8	3,3	5,8	12,2	82,1	80,2	85,0	51,9
Lisboa	76,1	123,9	154,6	9,6	4,2	10,7	16,8	78,1	76,5	81,4	49,8
Alentejo	96,8	135,3	154,4	8,5	4,6	8,6	14,3	80,7	78,9	83,3	52,9
Algarve	76,0	140,4	151,5	9,8	5,1	11,0	15,9	77,4	76,2	79,0	51,7
R. A. Açores	89,6	113,7	100,8	11,5	7,3	10,1	18,2	74,5	73,9	75,2	53,1
R. A. Madeira	90,0	129,7	121,2	11,8	5,8	12,8	19,4	75,6	75,0	76,8	52,0

Quadro n.º 3 – Indicadores de Educação

(Adaptado de INE, 2011: 118)

Nos últimos 10 anos verificou-se um decréscimo progressivo do número de alunos matriculados no ensino básico. Entre os anos lectivos 1999/2000 e 2009/2010 observou-se uma diminuição de 15.626 alunos no conjunto dos três ciclos do ensino básico. Esta tendência é particularmente notória no primeiro ciclo, onde se verificou uma diminuição de 11,2% de alunos inscritos. No entanto, uma análise mais detalhada para cada um dos três ciclos, permite perceber que para o segundo e terceiro ciclos se verificou um aumento do número de alunos matriculados nos últimos anos lectivos, nomeadamente a partir de 2007/2008, para o segundo ciclo, e de 2005/2006 para o terceiro ciclo. Neste último caso, verificou-se uma diminuição em 2009/2010, mas para um número acima da média de 2004/2005. Na outra via de educação, ensino secundário, em 2009/2010 verifica-se uma

diminuição de cerca de 2,9% no número de alunos matriculados face ao ano lectivo anterior. Mas comparativamente com o ano lectivo de 1999/2000 o ensino secundário regista um acréscimo total de 66.277 alunos matriculados. Sendo das mais jovens regiões do país, é com normalidade que a Região do Norte em 2009/2010 apresenta o maior número de matrículas em todas as vias de ensino, educação pré-escolar, ensino básico e ensino secundário.

Unidade: N.º										
	Educação pré-escolar		Ensino básico						Ensino secundário	
			1º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo			
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
1999/2000	113 644	114 815	489 049	50 894	248 364	28 165	382 288	42 076	354 832	62 873
2000/2001	117 226	118 384	483 329	52 251	243 735	28 058	372 837	42 941	344 135	69 613
2001/2002	123 060	118 228	468 241	51 970	241 637	29 188	358 987	42 908	326 045	71 487
2002/2003	127 688	119 833	458 684	49 788	243 246	30 923	347 423	44 348	316 848	68 741
2003/2004	133 353	120 282	456 725	49 396	243 650	30 473	341 590	44 443	315 066	67 146
2004/2005	137 297	122 491	454 458	49 954	238 122	29 620	336 593	44 310	310 762	66 134
2005/2006	139 412	122 590	443 906	51 722	226 488	29 764	346 973	46 381	282 424	64 976
2006/2007	138 168	125 719	447 527	53 296	225 426	30 340	350 856	47 736	289 714	66 997
2007/2008	141 854	124 304	445 768	52 824	233 272	30 052	372 344	52 924	280 286	69 191
2008/2009	142 347	132 281	433 288	54 826	236 174	35 750	424 806	98 349	377 981	120 346
2009/2010										
Portugal	141 044	133 343	424 587	54 932	236 023	37 225	409 416	94 279	369 979	114 003
Continente	130 592	128 006	401 005	51 231	221 014	36 450	387 528	92 770	352 624	110 160
Norte	54 487	41 062	154 513	14 902	87 478	13 163	156 929	40 850	128 416	49 934
Centro	35 222	23 648	90 262	6 036	44 333	10 050	81 761	26 677	79 448	27 970
Lisboa	23 432	49 700	106 531	27 703	61 279	11 142	102 209	18 338	103 569	23 032
Alentejo	11 724	7 930	30 403	1 007	17 017	1 534	28 189	4 404	24 367	7 369
Algarve	5 727	5 666	19 296	1 583	10 907	561	18 440	2 501	16 824	1 855
R. A. Açores	5 180	2 649	12 256	871	7 972	54	10 888	108	7 967	2 097
R. A. Madeira	5 272	2 688	11 326	2 830	7 037	721	11 000	1 401	9 388	1 746

Quadro n.º 4 – Alunos Matriculados Segundo o Nível de Ensino
(Adaptado de INE, 2011: 123-124)

A nível de estabelecimentos, é de realçar que o Norte é a região que apresenta o maior número de estabelecimentos e todos os níveis de ensino. É de notar também a manutenção da importância do sistema público de ensino, verificando-se que, para todos os

níveis de ensino, o número de estabelecimentos é sempre superior ao registado no ensino privado.

Unidade: N.º											
	Educação pré-escolar		Ensino básico							Ensino secundário	
	Público	Privado	1º Ciclo			2º Ciclo		3º Ciclo		Público	Privado
			Com menos de 21 alunos	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado		
1999/2000	4 469	2 105	3921	9 032	576	1 287	233	1 179	224	539	356
2000/2001	4 454	2 170	3765	8 847	569	1 213	234	1 176	256	539	352
2001/2002	4 549	2 181	3841	8 773	569	1 178	235	1 194	259	546	367
2002/2003	4 620	2 122	3564	8 613	530	1 258	242	1 193	249	543	369
2003/2004	4 662	2 099	3334	8 373	515	1 240	245	1 195	249	541	366
2004/2005	4 674	2 122	3076	7 883	513	904	246	1 195	261	572	366
2005/2006	4 716	2 142	2926	7 710	523	885	247	1 144	225	541	364
2006/2007	4 684	2 172	1397	6 290	525	901	245	1 203	326	546	372
2007/2008	4 675	2 172	917	5 768	529	916	245	1 199	338	573	381
2008/2009	4 591	2 390	602	5 303	562	910	253	1184	342	560	387
2009/2010											
Portugal	4 525	2 454	x	5 151	560	909	262	1 181	343	569	368
Continente	4 234	2 337	610	4 871	531	852	256	1 121	331	523	339
Norte	1 822	727	252	1 986	136	295	79	389	131	185	138
Centro	1 400	476	236	1 534	65	229	62	300	87	139	93
Lisboa	497	872	20	681	292	182	98	252	87	121	77
Alentejo	411	157	82	505	15	92	9	118	18	56	20
Algarve	104	105	20	165	23	54	8	62	8	22	11
R. A. Açores	171	59	x	177	6	29	1	31	3	21	18
R. A. Madeira	120	58	x	103	23	28	5	29	9	25	11

Quadro n.º 5 – Estabelecimentos de Educação/Ensino
(Adaptado de INE, 2011: 121)

No que diz respeito a tecnologia, nomeadamente alunos por computador e alunos por computador com Internet, constata-se que o número médio de alunos por computador no ensino básico tem vindo a diminuir desde o ano lectivo 2005/2006, e de forma ainda mais acentuada a partir do ano lectivo 2007/2008, passando de 7,9 alunos por computador para 2,1 alunos em 2008/2009. Em 2009/2010 verifica-se uma estabilização, média de 2 alunos por computador. Já o número médio de alunos por computador com internet apresenta a mesma tendência e regista valores similares no ano lectivo de 2009/2010, cerca de 2,2 alunos – ver quadro n.º 6.

Unidade: N.º										
	Número médio de alunos por computador					Número médio de alunos por computador com Internet				
	Total	Ensino básico			Ensino secundário	Total	Ensino básico			Ensino secundário
		1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo			1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	
Continente										
2005/2006	10,5	14,9	10,7	10,1	7,2	14,0	24,2	13,5	12,9	8,8
2006/2007	9,5	13,9	9,0	8,8	6,9	11,7	20,4	10,6	10,4	7,9
2007/2008	7,9	10,9	7,7	7,3	5,9	8,9	13,5	8,5	8,0	6,4
2008/2009	2,1	1,1	4,1	4,1	3,9	2,3	1,1	5,4	5,3	4,6
2009/2010										
Portugal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Continente	2,0	1,0	3,7	3,7	3,6	2,2	1,1	4,9	4,7	4,3
Norte	2,0	1,0	3,7	3,7	3,8	2,2	1,0	4,8	4,7	4,5
Centro	1,9	1,0	3,6	3,5	3,4	2,1	1,0	4,5	4,4	4,1
Lisboa	2,0	1,1	4,1	4,0	3,5	2,2	1,1	5,5	5,1	4,2
Alentejo	1,8	1,0	3,0	3,0	3,1	2,0	1,0	4,1	3,9	3,6
Algarve	1,9	1,0	3,7	3,7	4,2	2,1	1,0	4,8	4,8	4,9
R. A. Açores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
R. A. Madeira	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Quadro n.º 6 – Indicadores de Educação – Tecnologia
(Adaptado de INE, 2011: 119)

A nível de docência, a educação pré-escolar apresenta no ano lectivo de 2009/2010 um crescimento efectivo de 19,1% face a 1999/2000, já o 1º ciclo do ensino básico sofre um decréscimo de 11,4% resultante de uma diminuição significativa dos docentes no ensino público. O 2º ciclo do ensino básico não revela nenhuma alteração significativa ao longo dos anos, mas o 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário regista um acréscimo efectivo de 6,8% face ao ano lectivo de 1999/2000. Entre as NUTS III o Norte é das regiões que possui o maior número de docentes, sobretudo a nível de ensino público, porque a nível de ensino privado a região não é das que apresenta o maior número – ver quadro 7.

Unidade: N.º								
	Pessoal docente							
	Educação pré-escolar		1º Ciclo do ensino básico		2º Ciclo do ensino básico		3º Ciclo do ensino básico e ensino secundário	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
1999/2000	8 532	6 905	36 211	2 811	32 322	2 858	78 285	7 285
2000/2001	8 650	7 357	36 319	2 924	32 463	2 787	78 179	8 028
2001/2002	8 848	7 346	37 371	2 937	33 834	2 908	79 727	7 909
2002/2003	9 199	7 467	36 961	2 892	33 175	2 933	78 139	7 954
2003/2004	9 508	7 200	37 248	2 829	33 833	3 054	78 681	8 119
2004/2005	10 463	7 334	37 759	2 860	34 023	3 141	81 423	8 154
2005/2006	10 757	7 456	36 449	2 947	31 707	3 047	80 914	8 156
2006/2007	11 007	7 345	31 543	2 956	30 067	2 804	79 988	8 292
2007/2008	10 319	7 363	32 105	3 123	31 327	2 730	80 168	8 784
2008/2009	10 459	7 783	31 094	3 267	30 944	3 125	82 564	8 761
2009/2010								
Portugal	10 368	8 012	31 293	3 279	32 285	3 344	82 582	8 793
Continente	9 023	7 458	28 283	2 989	29 846	3 285	76 862	8 612
Norte	3 665	2 346	11 011	834	11 281	1 005	28 652	3 509
Centro	2 648	1 391	6 730	330	6 639	960	17 936	2 446
Lisboa	1 447	2 955	6 854	1 660	8 006	1 148	19 961	2 345
Alentejo	910	461	2 339	62	2 404	103	6 130	183
Algarve	353	305	1 349	103	1 516	69	4 183	129
R. A. Açores	503	184	1 390	38	1 453	10	2 675	0
R. A. Madeira	842	370	1 620	252	986	49	3 045	181

Quadro n.º 7 – Pessoal Docente no Pré-Escolar e Ensino Básico

(Adaptado de INE, 2011: 137-138)

A taxa de escolarização no ensino superior segue uma linha crescente desde a última década, situando-se em 31,5% no ano lectivo de 2009/2010. A Região do Norte não segue esta tendência e possui uma percentagem inferior comparativamente com o resto do país, uma variação negativa de 0,7 pontos percentuais. Sabendo que a taxa de escolarização reflecte a relação percentual entre os alunos inscritos em cursos de formação inicial no ensino superior (entre os 18 e os 22 anos) e a população total residente dos 18 aos 22 anos, verifica-se que o processo de cálculo da taxa pode não ser o mais adequado, uma vez que, jovens que residam no Norte podem-se inscrever no ensino superior em outras regiões. Quando isto acontece este aluno deixa de estar integrado na estatística da região passando a estar integrado na região que se inscreveu.

Unidade: %					
	Taxa de escolarização no ensino superior	Proporção de inscritos em áreas C&T no ensino superior	Proporção de inscritos via "maiores de 23 anos" no ensino superior	Relação de feminidade no ensino superior	
				Alunos inscritos	Alunos diplomados
1999/2000	24,4	29,0	//	56,5	65,6
2000/2001	25,9	28,8	//	57,0	67,1
2001/2002	26,0	28,8	//	57,0	67,2
2002/2003	27,1	29,1	//	56,6	67,2
2003/2004	27,2	29,5	//	56,1	65,9
2004/2005	27,2	29,4	//	55,7	65,2
2005/2006	27,2	29,2	//	55,2	65,4
2006/2007	27,1	29,6	14,8	54,0	61,4
2007/2008	28,1	29,8	14,2	53,5	59,6
2008/2009	29,7	29,5	12,8	53,4	59,3
2009/2010					
Portugal	30,6	29,4	12,3	53,3	60,1
Continente	32,0	29,5	12,2	53,2	60,0
Norte	27,1	30,1	11,5	53,8	60,3
Centro	32,6	31,3	10,1	53,1	60,7
Lisboa	44,1	28,9	13,3	51,9	58,2
Alentejo	20,5	22,8	18,7	56,6	67,4
Algarve	20,1	29,3	14,5	56,6	64,5
R. A. Açores	8,6	19,4	20,6	62,9	70,2
R. A. Madeira	9,5	26,4	7,6	58,6	63,6
2010/2011					
Portugal	31,5	28,9	12,2	53,4	x
Continente	32,9	29,0	12,2	53,3	x
Norte	27,8	29,8	11,3	53,8	x
Centro	33,9	30,4	10,2	53,7	x
Lisboa	44,9	28,5	13,5	52,0	x
Alentejo	21,3	21,5	18,7	56,7	x
Algarve	19,7	27,1	11,0	56,4	x
R. A. Açores	9,3	20,9	23,8	61,5	x
R. A. Madeira	9,5	26,2	7,7	58,1	x

Quadro n.º 8 – Indicadores de Educação, 2009/2010 e 2010/2011

(Adaptado de INE, 2011: 120)

A proporção de inscritos em áreas de Ciência e Tecnologia⁸ no ensino superior tem-se mantido relativamente estável variando entre 28,8% em 2000/2001 e o valor máximo de 29,8% em 2007/08, tendo registado um decréscimo de 0,5 pontos percentuais em

⁸ Engloba “Ciências da vida”, Ciências físicas”, “Matemática e estatística”, ”Informática”, “Engenharia e técnicas afins”, “Indústrias transformadoras”, “Arquitectura e construção”.

2010/2011 face ao ano anterior, situando-se em 28,9%. O Norte segue a mesma linha e em 2010/2011 apresenta um ligeiro decréscimo comparativamente com o ano homólogo. No que diz respeito à proporção de inscritos via maiores de 23 anos no ensino superior, a nível nacional sofre uma ligeira quebra desde 2006/2007 e fixa-se em 2010/2011 em 12,2%, já o Norte apresenta uma taxa de 11,3% em 2010/2011. A relação de feminidade no ensino superior regista valores superiores para alunos diplomados do que para alunos inscritos, o que significa que a taxa de concretização no ensino superior é maior para as mulheres.

Unidade: N.º									
	Estabelecimentos			Alunos inscritos			Pessoal docente		
	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado
1999/2000	306	169	137	373 745	255 008	118 737	x	x	x
2000/2001	310	173	137	387 703	273 530	114 173	x	x	x
2001/2002	316	179	137	396 601	284 789	111 812	35 740	24 296	11 444
2002/2003	325	177	148	400 831	290 532	110 299	36 191	24 570	11 621
2003/2004	325	175	150	395 063	288 309	106 754	36 402	24 794	11 608
2004/2005	328	178	150	380 937	282 273	98 664	36 773	25 368	11 405
2005/2006	326	179	147	367 312	275 521	91 791	37 434	26 214	11 220
2006/2007	319	178	141	366 729	275 321	91 408	36 069	25 415	10 654
2007/2008	305	172	133	376 917	284 333	92 584	35 178	24 831	10 347
2008/2009	301	171	130	373 002	282 438	90 564	35 380	24 728	10 652
2009/2010	296	170	126	383 627	293 828	89 799	36 215	25 092	11 123
2010/2011									
Portugal	300	177	123	396 268	307 978	88 290	38 064	26 410	11 654
Continente	291	170	121	388 843	300 981	87 862	37 361	25 792	11 569
Norte	101	44	57	123 754	86 527	37 227	12 129	7 362	4 767
Centro	60	45	15	85 749	81 163	4 586	7 611	6 679	932
Lisboa	98	54	44	150 034	106 267	43 767	14 816	9 367	5 449
Alentejo	20	18	2	18 410	18 086	324	1 596	1 508	88
Algarve	12	9	3	10 896	8 938	1 958	1 209	876	333
R. A. Açores	5	5	0	3 874	3 874	0	374	374	0
R. A. Madeira	4	2	2	3 551	3 123	428	329	244	85

Quadro n.º 9 – Estabelecimentos, Alunos Inscritos e Docentes no Ensino Superior

(Adaptado de INE, 2011: 139)

A taxa de escolarização no ensino superior segue uma tendência crescente o que traduz também uma evolução no aumento do número de alunos inscritos, cerca de 255 mil alunos em 1999/2000 para 396 mil alunos em 2010/2011. Os dados disponíveis

evidenciam o predomínio do ensino público face ao ensino privado, tanto no número de estabelecimentos como de alunos inscritos e de pessoal docente. O Norte apresenta o maior número de estabelecimentos a nível nacional, mas por conseguinte não é a região que apresenta entre as NUTS III o maior número de alunos inscritos e de pessoal docente. Em 2010/2011 o Norte apresenta cerca de 123 mil alunos inscritos no ensino superior e de 12 mil docentes.

3.2.4 Economia

Em termos económicos o Norte apresenta um Produto Interno Bruto (PIB) de 28,2%, um dos mais representativos entre as NUTS III. O PIB per capita, ou seja, o rendimento médio por habitante fixa-se num dos mais baixos entre as regiões, cerca de 80% em termos de índice de disparidade. A sua produção ascende os 24,5 milhões euros e é composta na seguinte forma – ver quadro 10.

	VAB em % do total da região	Produtividade (VAB/Emprego)	Remuneração média
	%	milhares de euros	
Norte	100,0	24,5	17,0
1 - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1,7	3,5	8,9
2 - Indústrias extractivas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de electricidade, gás, vapor e ar frio; captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	24,7	23,2	13,8
3 - Construção	7,9	17,4	13,8
4 - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; actividades de alojamento e restauração	21,1	23,3	14,9
5 - Actividades de informação e comunicação	2,5	77,8	31,3
6 - Actividades financeiras e de seguros	5,2	80,9	44,0
7 - Actividades imobiliárias	9,8	388,3	15,1
8 - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; actividades administrativas e dos serviços de apoio	4,7	21,8	14,2
9 - Administração pública e defesa; segurança social obrigatória; educação; saúde humana e acção social	19,8	31,1	27,5
10 - Actividades artísticas e de espectáculos; reparação de bens de uso doméstico e outros serviços	2,5	12,6	11,6

Quadro n.º 10 – Indicadores de Contas Regionais e Actividade Económica, 2008

(Adaptado de INE, 2011: 230)

No que diz respeito à remuneração média e ao rendimento disponível bruto das famílias per capita, a Região do Norte acompanha a tendência do PIB per capita e apresenta valores bastantes inferiores comparativamente com o plano nacional – 17,0 milhares de euros para a remuneração média e 9.626,3 euros para o rendimento disponível bruto das famílias per capita. A nível de empregabilidade a região fixa-se nos 1.717,9 milhares de pessoas.

	PIB			Produtividade (VAB/Emprego)	Remuneração média	RDB das famílias <i>per</i> <i>capita</i>	Emprego total
	Em % do total de Portugal	<i>per capita</i>					
		Em valor	Índice de disparidade (Portugal=100)				
	%	milhares de euros	%				
Portugal	100,0	16,2	100	29,0	19,5	11 304,0	5 147,1
Continente	94,7	16,1	99	28,8	19,5	11 271,3	4 916,6
Norte	28,2	13,0	80	24,5	17,0	9 626,3	1 717,9
Centro	18,4	13,3	82	23,2	17,6	10 092,5	1 183,6
Lisboa	37,1	22,7	140	37,3	23,7	14 539,3	1 486,2
Alentejo	6,5	14,8	92	31,4	18,2	10 515,2	311,8
Algarve	4,4	17,9	110	30,6	17,6	12 088,1	217,1
R. A. Açores	2,1	15,1	93	29,8	19,4	11 345,0	107,4
R. A. Madeira	3,1	21,4	132	37,7	19,8	12 438,9	121,7

Quadro n.º 11 – Indicadores de Contas Regionais por NUTS III, 2008

(Adaptado de INE, 2010: 229-231)

No que refere ao tecido empresarial, a região apresenta uma densidade empresarial a rondar os 16,1 por quilómetro quadrado, bem acima da média nacional que regista 11,5 n.º/km². A nível de proporção de empresas individuais o Norte segue a tendência nacional e fixa-se nos 66,6% – sendo que a proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço ascende aos 99,9% e a proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço aos 94,8%. De salientar que o volume de negócio por empresa na Região Norte ronda os 267,4 milhares de euros, muito abaixo da média nacional, cerca de 316,6 milhares de euros. O indicador de concentração do volume de negócios das quatro maiores empresas do Norte regista-se nos 6,2%, enquanto indicador de concentração do valor acrescentado bruto das quatro maiores empresas fixa-se nos 4,6 % – ver quadro 12.

	Densidade de empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa	Volume de negócios por empresa	Indicador de concentração do volume de negócios das 4 maiores empresas	Indicador de concentração do valor acrescentado bruto das 4 maiores empresas
	N.º/km ²	%			N.º	milhares de euros	%	
Portugal	11,5	67,05	99,9	95,6	3,5	316,6	5,1	4,1
Continente	11,4	67,07	99,9	95,6	3,5	318,0	5,2	4,3
Norte	16,1	66,62	99,9	94,8	3,6	267,4	6,2	4,6
Cávado	30,8	66,79	100,0	94,0	3,6	245,4	10,3	6,6
Ave	34,7	62,95	99,9	93,0	4,2	268,9	8,0	10,1
Grande Porto	169,2	65,46	99,9	95,6	3,6	336,6	12,2	8,8
Tâmega	15,3	65,70	100,0	92,4	4,0	195,3	4,3	5,7
Entre Douro e Vouga	31,8	66,21	99,9	94,1	3,8	268,0	8,4	9,5
Douro	3,9	73,36	100,0	97,1	2,4	130,1	10,7	16,4
Alto Trás-os-Montes	2,1	74,58	100,0	97,5	2,1	131,3	14,1	25,8

Quadro n.º 12 – Indicadores de Empresas por Município, 2009

(Adaptado de INE, 2010: 241)

3.2.5 Análise crítica

Em termos globais a região apresenta um grande potencial, não só por ser a região mais populosa, mas por ser uma das mais jovens a nível nacional. Realça-se uma região com um grande tecido industrial, mas com um PIB per capita bastante baixo, comparativamente com a média nacional. Um dos factores a contribuir para este indicador é o nível de educação existente na região, a taxa de escolarização no ensino superior é bastante baixa comparativamente com as outras regiões.

3.3 Estudo Empírico

3.3.1 Objectivo do Estudo

A revisão da literatura permitiu identificar vários aspectos relacionados com o CH que vale a pena aprofundar. Como já foi referenciado anteriormente esta temática vem ganhando cada vez mais importância dentro das organizações, nos dias de hoje ter RH altamente qualificados, é ter um factor diferenciador face à concorrência. Focalizando o CH como recurso imaterial indispensável no desenvolvimento das empresas efectuou-se

um estudo exploratório descritivo, através do qual se pretendeu medir o efeito do CH no desempenho da empresa. Para o efeito procedeu-se ao desenvolvimento de algumas questões de investigação, as quais foram objecto do estudo. De acordo com Talbot, citado por Fortin, “*as questões de investigação são as premissas sobre as quais se apoiam os resultados de investigação (Talbot, 1995)*” (Fortin, 2009: 101). Fortin considera que as questões de investigação são enunciados interrogativos, precisos, escritos no presente, que incluem uma ou duas variáveis e a população a estudar (Fortin, 2009: 101). Assim constituem questões de investigação do presente estudo: 1) O conhecimento é factor chave de sucesso empresarial?; 2) A diferença de habilitações literárias é relevante para o sucesso da empresa?; 3) Na realidade a diferença de conhecimento verifica-se no sucesso da empresa?; 4) Os casos práticos sustentam/demonstram que o conhecimento é factor chave de sucesso?; 5) Em algum dos casos práticos depois de abrir a empresa a chefia teve necessidade de aprofundar a sua formação?

3.3.2 Metodologia Utilizada

Segundo Bell (1997), “*o método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo [...]. A grande vantagem deste método consiste no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso.* (Bell, 1997, 22-23). No sentido de dar resposta às questões iniciais, perseguindo os objectivos do estudo, optou-se por uma metodologia exploratória descritiva-correlacional de carácter essencialmente quantitativo. Descreve-se como método de investigação quantitativo, dado que tem como principal finalidade recolher os factos e estudar a relação entre eles (Bell, 2002: 20). Tendo por base Fortin, esta abordagem é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseando-se na observação de factos objectivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador (Fortin, 2009: 22). No decurso desta fase metodológica a exploração e a descrição de fenómenos podem ser efectuadas com ajuda de desenhos descritivos. Assim o estudo pode ser

classificado como descritivo, uma vez que “[...] assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos, incluindo a identificação de factores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular” (Freixo, 2009: 106). Fortin sustenta que “o objectivo do estudo descritivo consiste em determinar os factores determinantes ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo. (Fortin, 2009, 162). É correlacional, porque “[...] tem como objectivo medir o grau e a direcção de uma relação entre duas variáveis que é expressa por um coeficiente de correlação, ou ainda, quando uma teoria científica postula a existência de uma correlação entre duas variáveis que não podem ser analisadas experimentalmente.” (Freixo, 2009: 114-115). Neste contexto o estudo descritivo-correlacional tenta explorar e determinar a existência de relação entre variáveis, com vista a descrever essas relações (Fortin, 2009, 174). Como ferramenta de recolha de dados foi utilizado um único instrumento, um inquérito por questionário que visa recolher informações baseando-se na inquirição do grupo representativo da população alvo em estudo, pois como diz Bell “[...] se um inquérito for bem estruturado e conduzido, pode tornar-se uma forma relativamente acessível e rápida de obter informação” (Bell, 1997: 26-27). O recurso a este tipo de instrumento fez-se por duas razões, uma pela inexistência de dados secundários e outra porque permitiu a recolha de dados junto de um grande número de sujeitos, tendo em atenção o carácter representativo da população estudada (Fortin, 2009: 168). Para além de assegurar a fiabilidade dos dados recolhidos este instrumento possibilitou atingir as várias localizações geográficas da região a um baixo custo. Esta técnica permitiu que não houvesse influência entre o investigador e o inquirido, uma vez que não houve interacção pessoal. Sendo capital para o sucesso desta investigação, a concepção deste inquérito passou por uma série de fases e respeitou um conjunto complexo de procedimentos e regras por forma a atingir os objectivos da investigação. O questionário tem na sua construção questões de resposta fechada, é objectivo, e requer um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado. De realçar que o questionário é composto por escalas Likert, esta “[...] consiste em pedir aos sujeitos que indiquem se estão mais ou menos de acordo ou em desacordo relativamente a um certo número de enunciados, escolhendo entre cinco respostas possíveis” (Fortin, 2009: 257).

3.3.3 Descrição do Questionário

Como referido no ponto 3.3.2 deste subcapítulo, o questionário foi a técnica utilizada para a recolha da informação. O questionário encontra-se no anexo II e foi elaborado da seguinte forma: A) Caracterização Pessoal – 5 questões; B) Caracterização das Empresas – 8 questões; C) Importância do Conhecimento na Empresa – 4 questões; D) Investimento da Empresa no Conhecimento – 1 questão englobando 5 tipos de actividades na empresa; E) Desempenho da Empresa – 1 questão englobando 7 tipos indicadores (esta questão é solicitada para o exercício económico de 2009 e 2011). As primeiras questões estão relacionadas com a identificação do gestor, destinam-se a perceber as características da pessoa que gere a empresa. O segundo bloco de questões diz respeito à caracterização das empresas, em termos de localização, actividade, dimensão e caracterização dos seus quadros. Já as quatro questões do ponto C), referem-se à posição que o conhecimento ocupa dentro para empresa, ou seja, procura-se conhecer a importância do conhecimento dentro da empresa. As questões do ponto D), avaliam o investimento da empresa no conhecimento. Mais concretamente avalia o volume de investimento efectuado no ano de 2010 em, formação, ciência, investigação, inovação, contratação de peritos externos, actividades fora da empresa, redes e parcerias. Por fim o ponto E) avalia o desempenho da empresa no ano de 2009 e 2011. De modo a reduzir erros ou enviesamento nas respostas, utilizou-se questões de resposta fechada e uma linguagem simples e clara. Após o pré-teste e as posteriores retificações o instrumento foi disponibilizado *on-line*, por forma atingir toda a população em estudo.

3.3.4 Amostragem

Formulados os objectivos do estudo e determinado o seu desenho metodológico, é necessário caracterizar a população estabelecendo os critérios de selecção da amostra. “*A população compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo* (Freixo, 2009: 181). Quando escolhemos uma população em particular para ser submetida ao nosso estudo, esta população é chamada de população alvo. A população alvo é aquela que se pretende estudar e para a qual se deseja fazer generalizações (Freixo, 2009: 182).

Desta forma, define-se como população alvo, todas as empresas sediadas na Região Norte de Portugal Continental. A escolha desta região está relacionada com dois aspectos, primeiro por ser a região mais populosa do país, segundo por ser uma das mais jovens a nível nacional. Sendo impossível estudar todas as empresas, 342.044 segundo os dados do Anuário Estatístico da Região Norte 2010 (INE, 2010) do Instituto Nacional de Estatística (INE), foi necessário definir uma réplica em miniatura da população alvo, mais concretamente uma amostra representativa por forma a obter conclusões válidas. “*Uma amostra é sempre um subconjunto de elementos ou de sujeitos tirados da população que são convidados a participar no estudo*” (Freixo, 2009:182). Assim, a amostra do estudo é constituída por todas as empresas que responderam ao inquérito nos meses de Julho e Agosto. Desta forma, para que a representatividade da população estivesse garantida, recorreu-se ao método de amostragem probabilística que serve para assegurar uma certa precisão na estimação dos parâmetros da população, reduzindo o erro amostral. A principal característica deste método reside no facto de que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero, de ser escolhida. O objectivo desta abordagem é obter a melhor representatividade possível (Fortin, 2009: 202). Classifica-se como uma técnica de amostragem aleatória simples, uma vez que todos os elementos da população alvo têm a mesma probabilidade de pertencer à amostra (Fortin, 2009: 204).

3.3.5 Implementação

Após a construção e validação do questionário através de um pré-teste, foi utilizada a tecnologia *Google Docs*, ferramenta gratuita que permitiu colocar *on-line* o respectivo questionário – <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDRra1pjRElnRVd5TUNhZWY4b1dTAFE6MQ>. Criado o instrumento de captação de informação foi necessário informar a população alvo em estudo, para o efeito foi criado um correio electrónico próprio (lusiadafam31748906@gmail.com) que permitiu o controlo do envio de pedidos. De realçar que no *email* de divulgação enviado, o objectivo do estudo foi enunciado de forma simples e precisa. O questionário esteve disponível nos meses de Julho e Agosto.

Uma vez terminada a recolha de dados, a etapa seguinte consiste em apresentar os resultados e interpretá-los à luz das questões de investigação. A informação adquirida foi analisada e tratada utilizando o Microsoft Office Excel e o programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 19.

3.3.6 Análise dos Resultados

Uma vez terminada a recolha da informação, surge a necessidade da sua análise e interpretação dos resultados à luz das questões de investigação formuladas. Neste âmbito e tendo em conta a natureza quantitativa do estudo, ao longo deste subcapítulo irá ser apresentada a análise dos resultados obtidos, através da aplicação de uma análise descritiva baseada numa distribuição de frequências. No que concerne à taxa de resposta do questionário deve menciona-se como baixa, cerca de 4,7%, uma vez que dos 1270 pedidos aleatórios, obtiveram-se 60 respostas. Esta percentagem já era de esperar atendendo à dificuldade que se encontra relacionada com a obtenção de respostas quando se utiliza este instrumento como técnica de recolha de informação.

A) Caracterização Pessoal

As questões que estruturam esta primeira parte do inquérito têm como objectivo principal conhecer um pouco das características pessoais dos inquiridos. Assim, no que respeita à distribuição da amostra por escalões etários, constata-se que o maior número de respostas ocorreu no intervalo entre os 31 e os 45 anos (58,3%), sendo que, o escalão onde a ocorrência foi mais incisiva foi no escalão entre os 31 e os 35 anos (21,7%). Pela leitura da figura n.º 9 (ver quadro I do anexo II), pode-se constatar que dos 60 inquiridos, não se encontram indivíduos com menos de 21 anos nem com mais de 70 anos, ou seja, existe uma diferença de 49 anos entre o valor mais baixo e o valor mais alto da amostra. Em relação à média de idades, ela situa-se nos 39 anos, sendo a idade mais frequente a de 27 anos. Tendo em conta as características específicas da população em estudo, verifica-se que a variável idade acompanha as características da região.

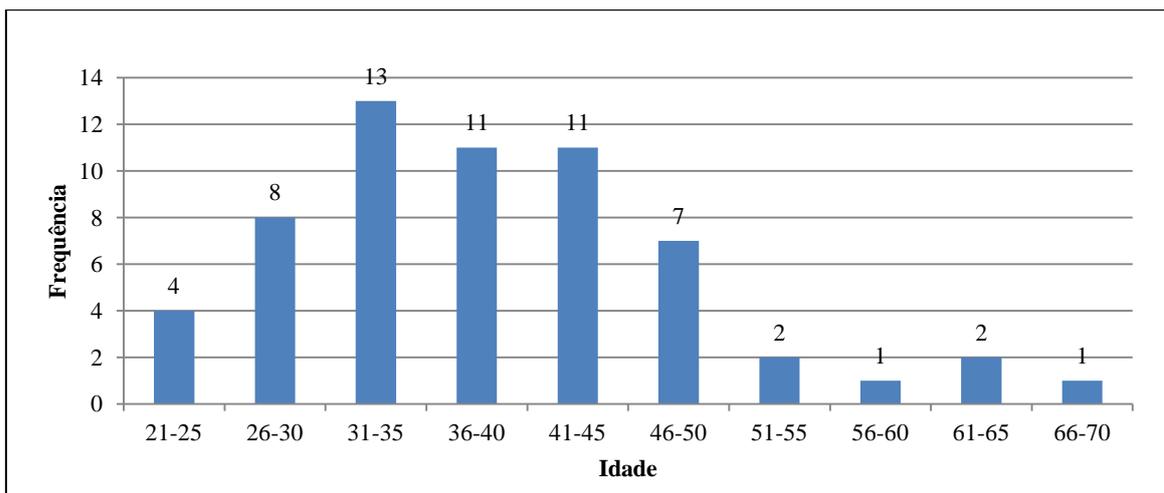


Figura n.º 9 – Distribuição dos Inquiridos por Idade

No que respeita à distribuição da amostra segundo o género (ver figura n.º 10 e quadro II do anexo II), constata-se que a maioria da percentagem dos sujeitos é constituída pelo sexo masculino (66,7%). Esta tendência não vai de acordo com estatísticas gerais da região⁹, mas por outro lado este resultado era espectável, uma vez que apesar de estar a diminuir, as mulheres ainda continuam a ter dificuldade a chegar a posições de topo (Comissão Europeia, 2011).

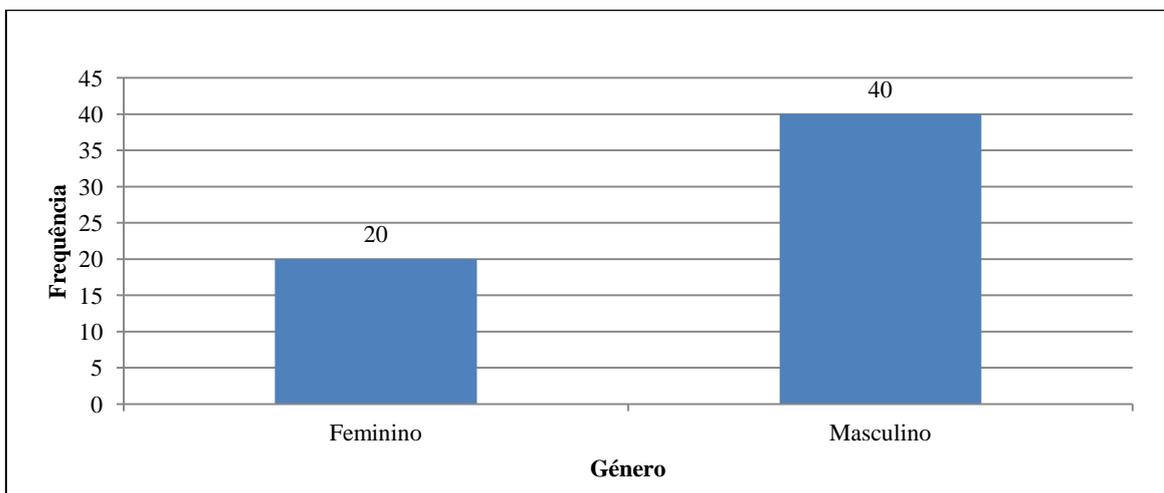


Figura n.º 10 – Distribuição dos Inquiridos por Género

⁹ De acordo com o Anuário Estatístico da Região Norte de 2010 existem cerca de 1.807.738 homens e 1.933.354 mulheres.

Relativamente à sua nacionalidade (ver figura n.º 11 e quadro III do anexo II) verifica-se que dos 60 inquiridos, 59 (98,3%) são de nacionalidade portuguesa e apenas 1 (1,7%) é de outra nacionalidade, mais concretamente Alemã. Esta questão foi colocada no sentido de perceber se a gestão das empresas eram afectadas pela cultura de outros países. Existindo apenas 1 resposta verifica-se que esta variável não teve qualquer interferência nos resultados.

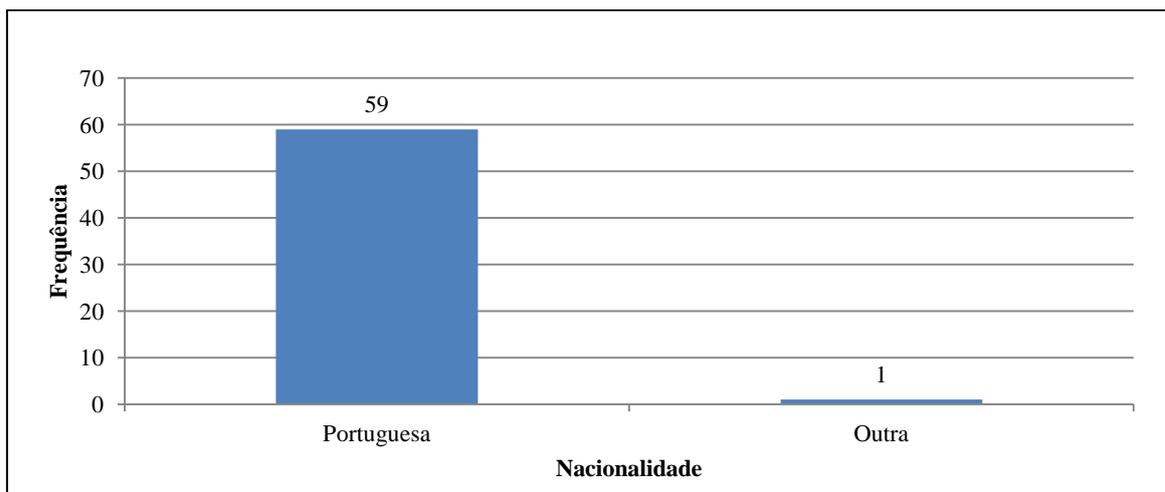


Figura n.º 11 – Distribuição dos Inquiridos por Nacionalidade

Ao observar-se a figura n.º 12 (ver quadro IV do anexo II), verifica-se que a qualificação académica dos sujeitos inquiridos possui as seguintes características: 1º Ciclo – 5,0% (n=3); 2º Ciclo – 1,7% (n=1); 3º Ciclo – 6,7% (n=4); Ensino Secundário – 30,0% (n=17); Bachelato – 10,0% (n=6); Licenciatura – 41,7% (n=25); Mestrado – 5,0% (n=3). Através dos resultados verifica-se que o nível de ensino mais frequente na amostra é a licenciatura (41,7%). Contudo, não sabemos até que ponto existe um efeito de enviesamento da amostra, uma vez que esta se constituiu a partir da resposta voluntária, logo muito dependente da sensibilidade e motivação dos inquiridos para responder.

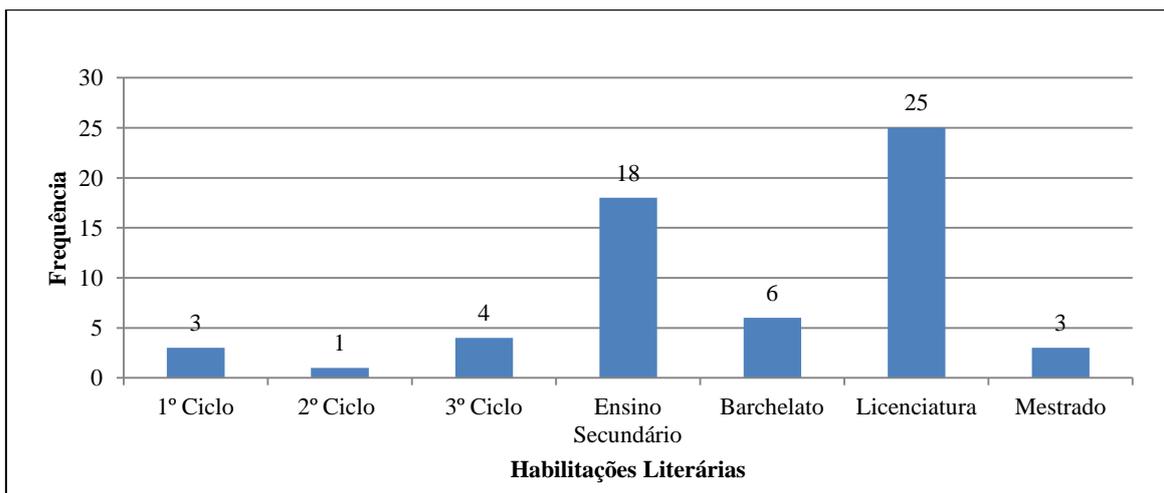


Figura n.º 12 – Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias

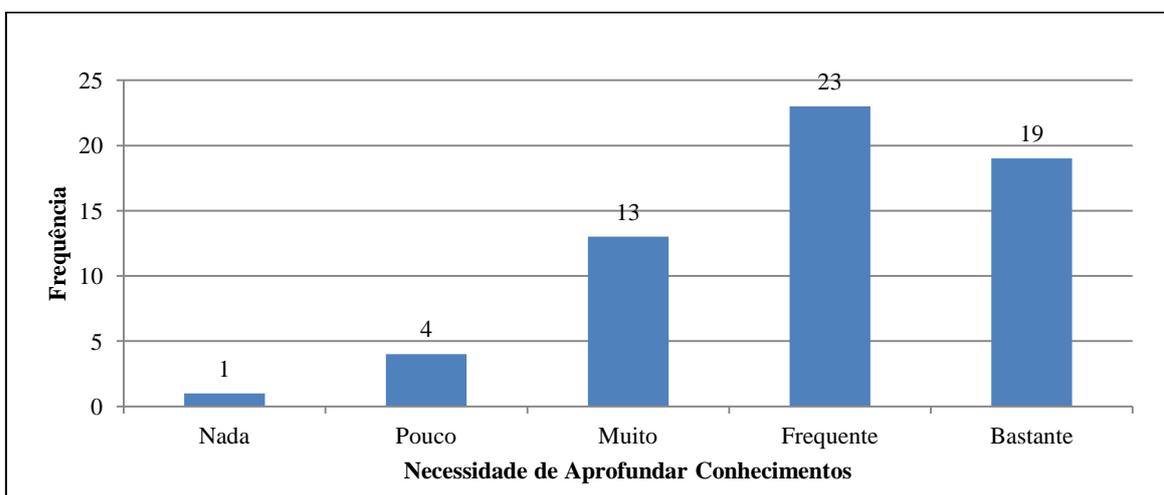


Figura n.º 13 – Necessidade de Aprofundar Conhecimentos

No que diz respeito à necessidade dos inquiridos aprofundar os seus conhecimentos desde que colaboram com a empresa (ver figura n.º 13 e quadro V do anexo II), verifica-se que cerca de 38,3% tiveram que se actualizar frequentemente e 31,7% bastante. Contudo, é de destacar o baixo número de inquiridos que não teve necessidade de aprofundar os seus conhecimentos (1,7%).

Como síntese deste primeiro conjunto de questões, no que diz respeito à caracterização pessoal dos inquiridos, verifica-se que amostra é maioritariamente constituída por sujeitos do sexo masculino (66,7%), de nacionalidade portuguesa (98,3%), com idades compreendidas entre os 31 e os 45 anos (58,3%), onde 41,7% possui licenciatura, e que 38,3% teve frequentemente necessidade de aprofundar os seus conhecimentos desde que colabora com a empresa.

B) Caracterização da Empresa

Concluída a análise ao primeiro bloco de questões, surge a necessidade de caracterizar as empresas envolvidas na amostra.

A figura n.º 14 (ver quadro VI do anexo II) caracteriza as empresas que responderam ao inquérito por área de actividade. Observando a informação, verifica-se que existe uma actividade económica exposta no questionário não possui qualquer resposta, a Agricultura. Por outro lado verificamos que existem sete respostas diferentes das que estavam expostas, a saber: uma resposta para Decoração de Espaços Comerciais; uma para Design, uma para Informática, duas para Publicidade; uma para Serviços de Imobiliário e uma para TV Online.

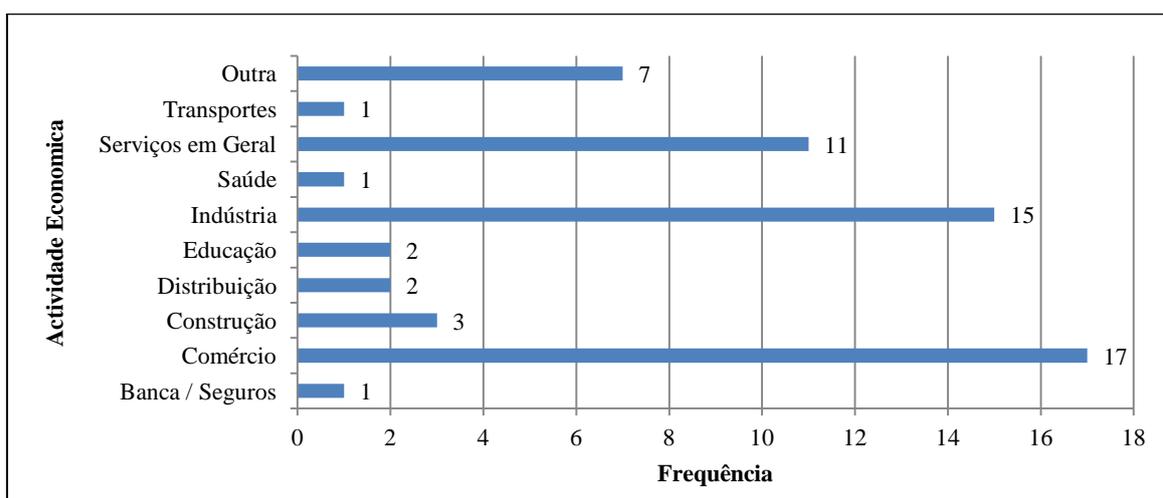


Figura n.º 14 – Actividade Económica

A distribuição de frequências revela que amostra é constituída da seguinte forma: Banca / Seguros – 1,7% (n=1); Comércio – 28,3% (n=17); Construção – 5,0% (n=3); Distribuição 3,3% (n=2); Educação 3,3% (n=2); Indústria 25,0% (n=15); Serviços em Geral 18,3% (n=11); Saúde 1,7% (n=1); Transportes 1,7% (n=1); Outra 11,7% (n=7). Como se pode observar o maior número de respostas incide sobre o Comércio (28,3%), seguindo-se a Indústria (25,0%). Analisando este dados, verifica-se que estes vão ao encontro das características da região.

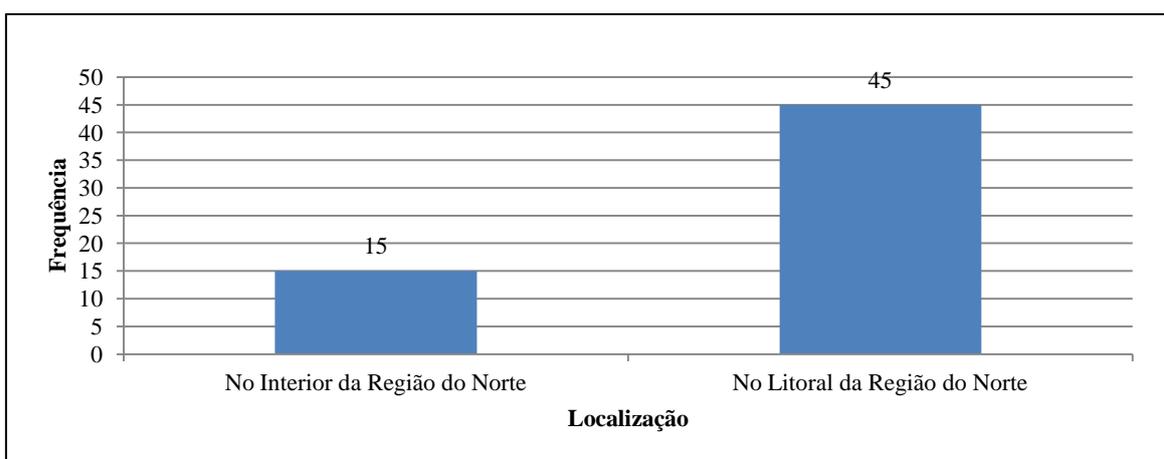


Figura n.º 15 – Localização da Empresa

No que concerne à localização da empresa (ver figura n.º 15 e quadro VII do anexo II) verifica-se que a amostra está maioritariamente no litoral da Região do Norte de Portugal Continental (75,0%), o que era espectável tendo em conta a dicotomia existente entre o litoral e o interior.

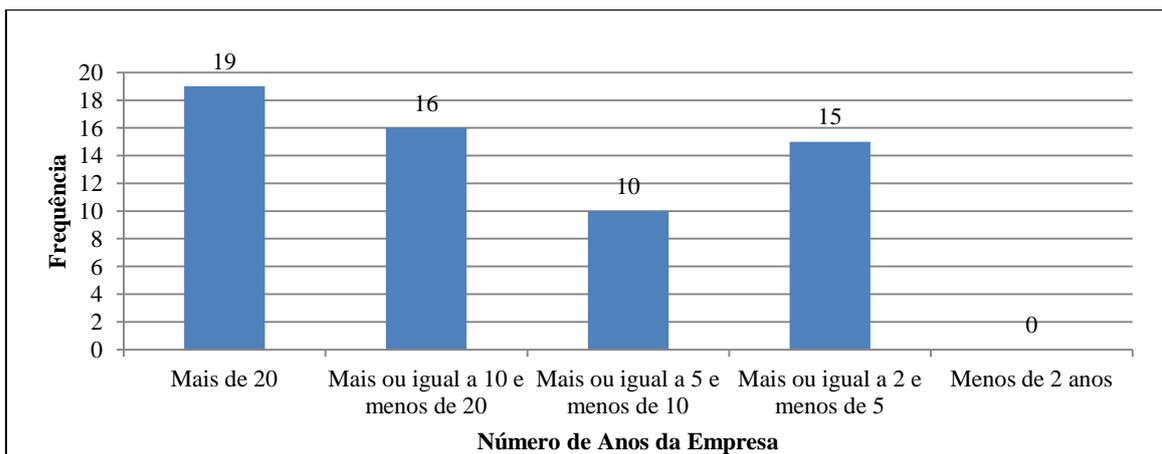


Figura n.º 16 – Número de Anos da Empresa

Em termos de antiguidade (ver figura n.º 16 e quadro VIII do anexo II) constata-se que 31,7% da amostra tem mais de 20 anos de existência e que 26,7% tem mais ou igual a 10 e menos de 20 anos. De salientar que não existe nenhuma resposta para empresas com menos de 2 anos (n=0). É importante referir que algumas empresas tentaram responder ao questionário, mas viram-se impossibilitadas pelo facto de ainda não terem informação suficiente para o seu preenchimento. A razão prende-se pelo facto de que as mesmas estarem no início da sua actividade.

As figuras seguintes, n.º 17 e 18 ilustram a dimensão das empresas que compõem a amostra. Neste sentido e de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, uma empresa é PME (micro, pequena ou média empresa) quando:

Dimensão	Nº Efectivos	Volume de Negócios (VN) ou Balanço Total (BT)
PME	< 250	≤ 50 Milhões de Euros (VN) ou ≤ 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	≤ 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	≤ 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Quadro n.º 13 – Definição de PME

(Fonte: IAPMEI, 2012)

Quando analisada a figura n.º 17 (ver quadro IX do anexo II) conclui-se que 80,0% das empresas que constituem a amostra têm menos ou igual a 2 milhões de euros de volume de negócios. Já em termos de força de trabalho verificamos que 65,0% da população em estudo tem menos de 10 colaboradores.

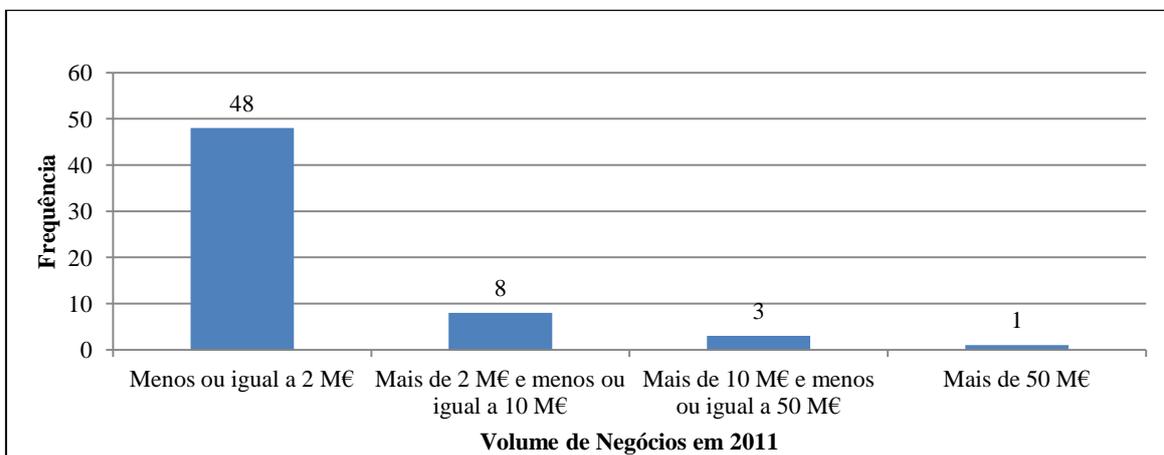


Figura n.º 17 – Volume de Negócios de 2011

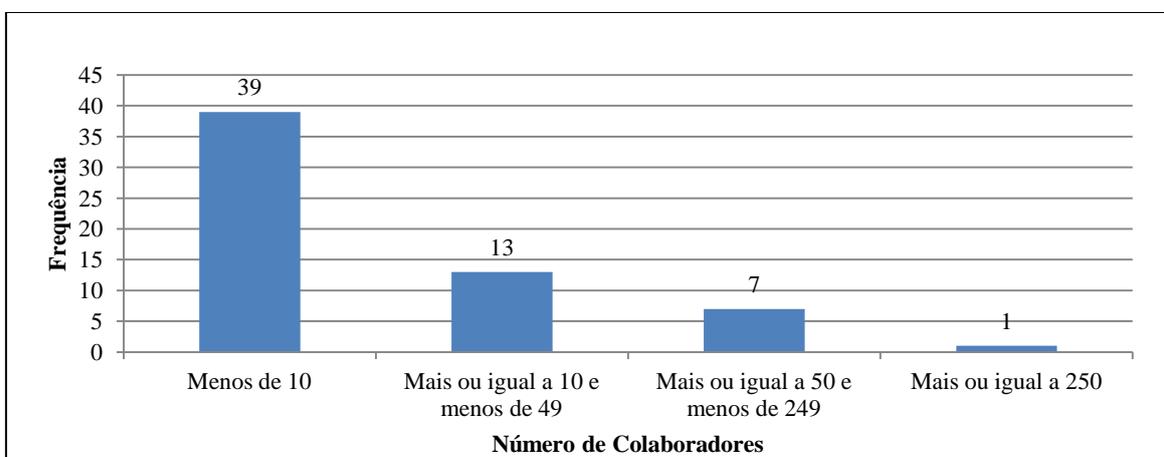


Figura n.º 18 – Número de Colaboradores em Dezembro de 2011

Relacionando as variáveis, volume de negócios e número de colaboradores (ver figura n.º 18 e quadro X do anexo II), verificamos que a dimensão das empresas no estudo

enquadra-se na dimensão de micro empresa – características que vão de encontro com tecido empresarial português.

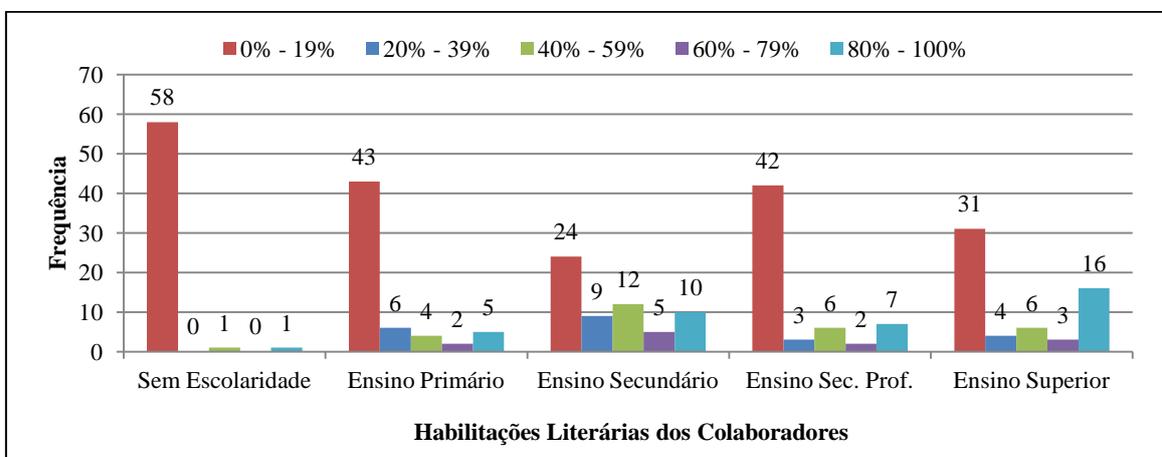


Figura n.º 19 – Habilitações Literárias dos Colaboradores

Analisando a figura n.º 19 (ver quadro XI do anexo II) observamos que só 2 empresas apresentam valores entre os 20% e os 100% para colaboradores sem escolaridade, o que representa 3,3% da amostra. Por outro lado 96,7% (n=58) dos inquiridos incidiram a sua resposta na classe mais baixa. Para o ensino primário, 17 empresas apresentam valores superiores à classe entre os 0% e os 19%, o que representa já uma média de 28,3%. Tendo apenas 24 empresas na classe mais baixa (40%), o ensino secundário é dos mais representativos da amostra, apresenta uma média ponderada que se situa entre os 40 % e os 59%. Para o ensino secundário profissionalizante, a situação é semelhante ao ensino primário, 70,0% a constituir a classe mais baixa e apenas 30,0% para as restantes classes. O ensino superior é muito semelhante ao ensino secundário, mas à possui 16 respostas na classe dos 80% aos 100%.

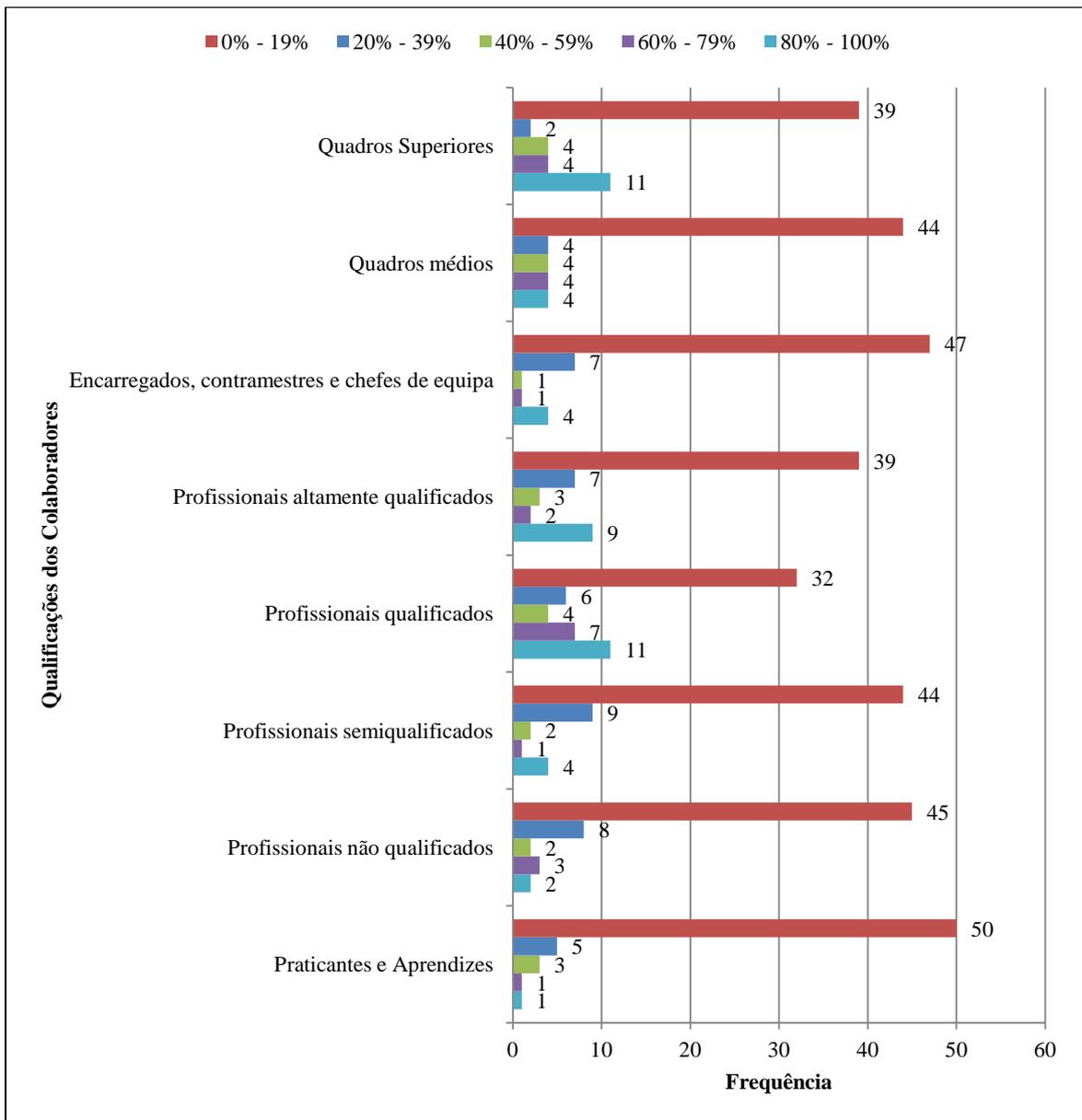


Figura n.º 20 – Qualificações dos Colaboradores

A figura n.º 20 (ver quadro XII do anexo II) ilustra a frequência correspondente para cada nível de qualificação. Para o nível de praticantes e aprendizes verifica-se que a maior parte das respostas dos inquiridos recaíram sobre a classe inferior 83,3% (n=50). De salientar, que apenas uma empresa apresenta valores entre os 80% e 100%. Esta é a qualificação menos representativa da amostra. Os profissionais não qualificados, apresentam valores a rondar os 75,0% (n=45) para a classe inferior e apenas 2 empresas

apresentam valores entre os 80% e os 100%. Para a qualificação de profissionais semiquualificados, apenas 4 empresas apresentam valores para a classe superior (6,7%). Tendo apenas 32 empresas na classe mais baixa (53,3%), os profissionais qualificados são os mais representativos da amostra – apresentam 11 empresas com valores entre os 80% e 100%. Já para os profissionais altamente qualificados existem 21 empresas que apresentam valores superiores à classe dos 0% aos 19%, sendo que 9 estão situados na classe mais alta. A qualificação dos encarregados, contramestres e chefes de equipa, apresenta 47 (78,3%) empresas para a classe inferior e apenas 6,7% para a classe dos 80% - 100%. Para os quadros médios a situação é idêntica à dos profissionais semiquualificados. Os quadros superiores apresentam uma média muito semelhante à dos profissionais qualificados, mas destaca-se os 18,3% que estão na classe dos 80% - 100%.

Ao questionarmos os inquiridos sobre alguma mudança fundamental na sua empresa no período entre 2009 e 2011 (ver figura n.º 21 e quadro XIII do anexo II), verificamos que a sua maioria, cerca de 56,7% (n=34) teve mudanças fundamentais na empresa.

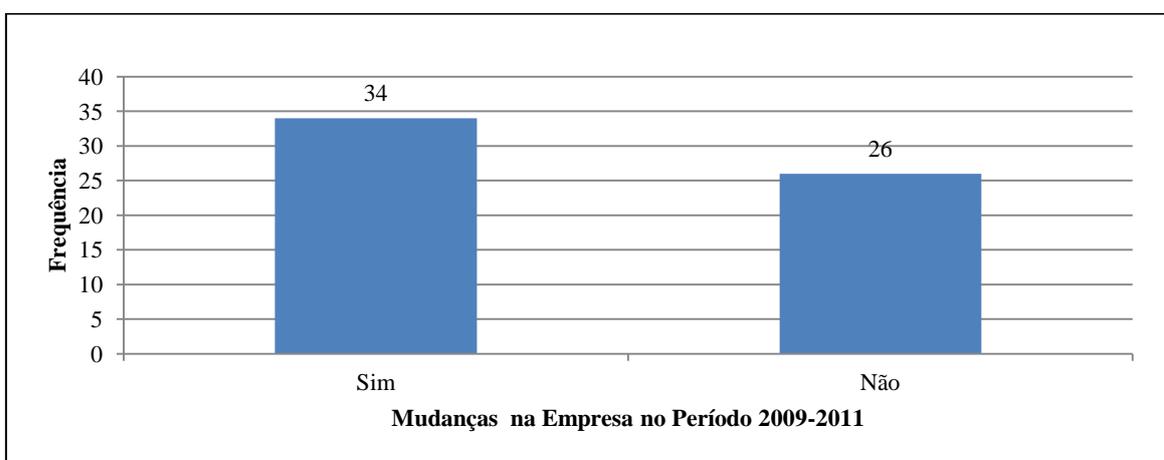


Figura n.º 21 – Mudanças na Empresa no Período 2009-2011

Analisando a figura n.º 22 (ver quadro XIV do anexo II) constatámos que as alterações recaíram sobretudo na introdução de novos produtos e/ou serviços (47,1%), seguindo-se para o mesmo número de frequências a alteração tecnológica (32,4%) e a alteração na área fundamental de negócios (32,4%).

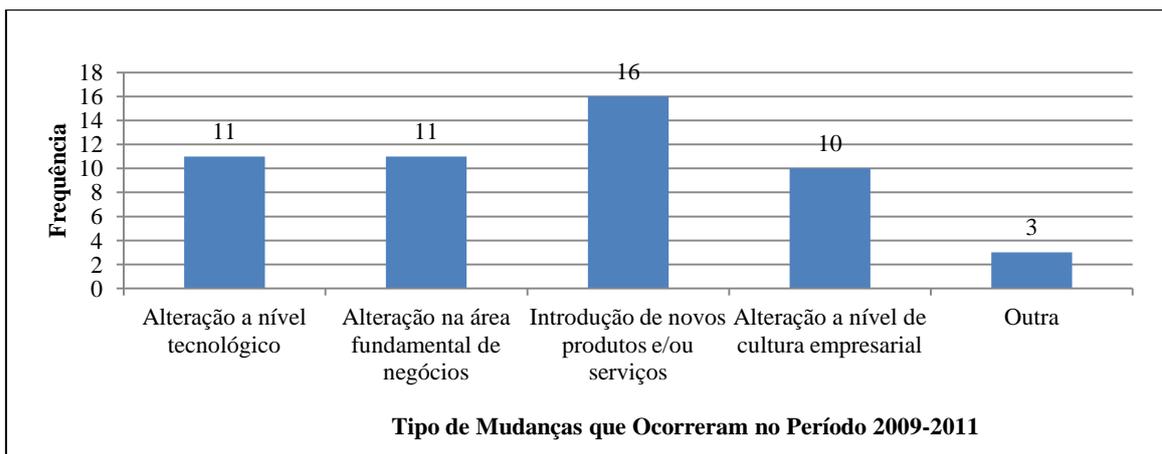


Figura n.º 22 – Tipo de Mudanças que Ocorreram no Período 2009-2011

Contudo é de destacar que houve 10 empresas que alteraram a sua cultura empresarial da sua empresa. No que diz respeito a outro tipo de alterações foram referidas as seguintes, redução pessoal, introdução de novos colaboradores e deslocação estratégica das instalações. Importa referir que as percentagens podem somar mais de 100%, pelo que foi possível aos inquiridos selecionarem mais de uma opção.

Terminada a análise a este segundo conjunto de questões (caracterização das empresas), impõe-se um desenho sumário das características da população em estudo. Neste sentido, podemos dizer que a amostra é constituída por empresas com actividade na área do comércio, 75,0% está localizada no litoral da região do norte e em termos de antiguidade, constata-se que 31,7% tem mais de 20 anos de existência. Analisando o volume de negócios observa-se que 80% das empresas têm menos ou igual a 2 milhões de euros de volume de negócios, relacionando com os 65,0% de empresas que têm menos de 10 colaboradores, verificamos segundo o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, que a amostra é composta essencialmente micro empresas. Em termos de habilitações académicas dos colaboradores constata-se que o ensino secundário, a par do ensino superior é dos mais representativos da amostra, apresentando uma média que se situa entre os 40 % e os 59%. No que diz respeito à qualificação dos colaboradores, os profissionais qualificados são os mais representativos da amostra, apresentam 11 empresas com valores entre os 80% e 100%. Por fim, quando se questiona se houve alguma alteração

fundamental na empresa, a sua maioria (56,7%) afirma que sim – tendo em conta as respostas obtidas verifica-se que essa mudança incide essencialmente na introdução de novos produtos e/ou serviços (47,1%).

C) Importância do Conhecimento na Empresa

Terminada a caracterização das empresas envolvidas no estudo, urge a necessidade de identificar a importância do conhecimento nas empresas. Deste modo aquando questionados pela importância do conhecimento na empresa (ver figura n.º 23 e quadro XV do anexo II), os inquiridos revelam que o conhecimento é recurso chave para o desempenho da empresa (83,3%).

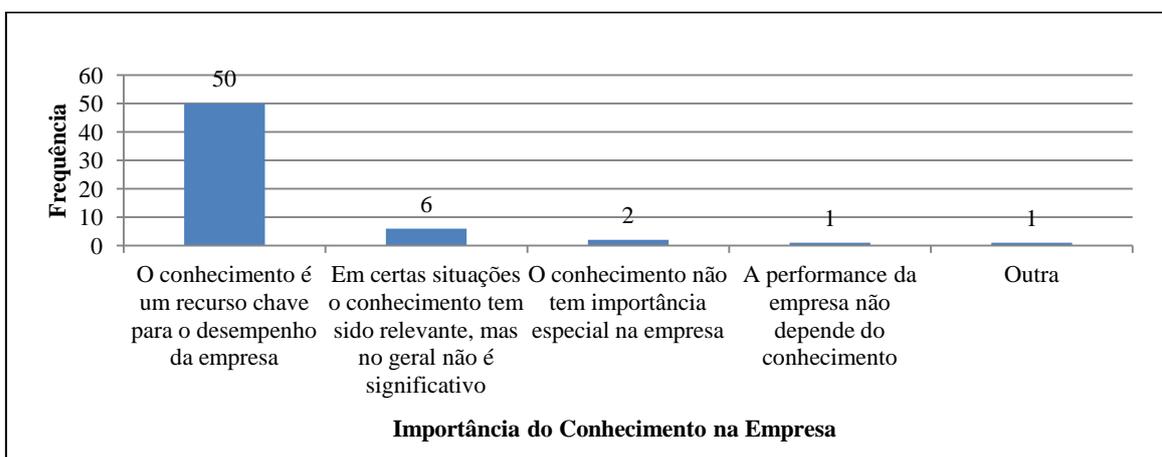


Figura n.º 23 – Importância do conhecimento na Empresa

Neste ponto realça-se a resposta de um inquirido, “*a constante procura pelo conhecimento é um recurso chave, não só em termos de formação académica mas também em termos de cultura e de constante actualização da área em que operámos.*”

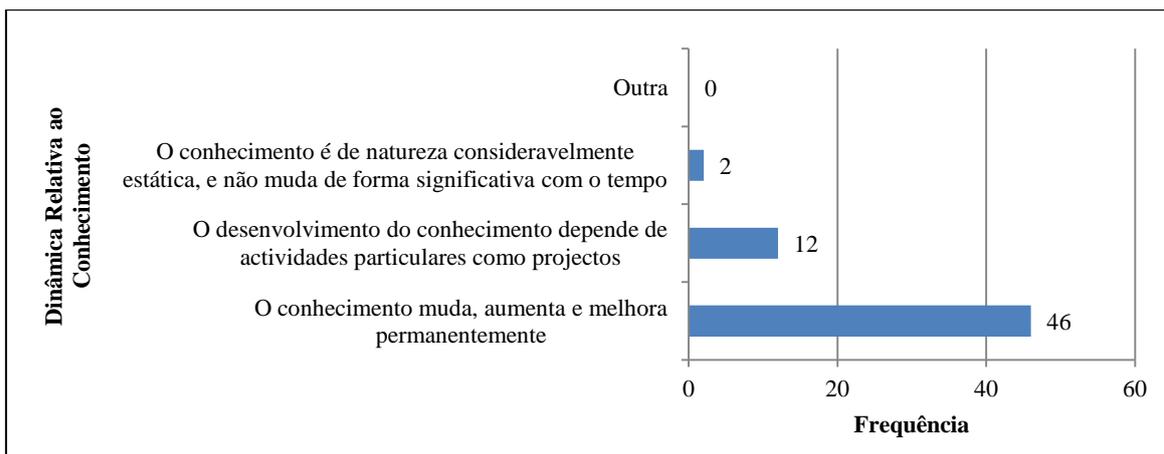


Figura n.º 24 – Dinâmica Relativa ao Conhecimento

No que diz respeito à dinâmica relativa ao conhecimento na empresa (ver figura n.º 24 e quadro XVI do anexo II), observamos que 76,7% (n=46) da população em estudo admite que o conhecimento muda, aumenta e melhora permanentemente. De salientar que 2 empresas responderam que o conhecimento é de natureza consideravelmente estática, e não muda de forma significativa com o tempo.

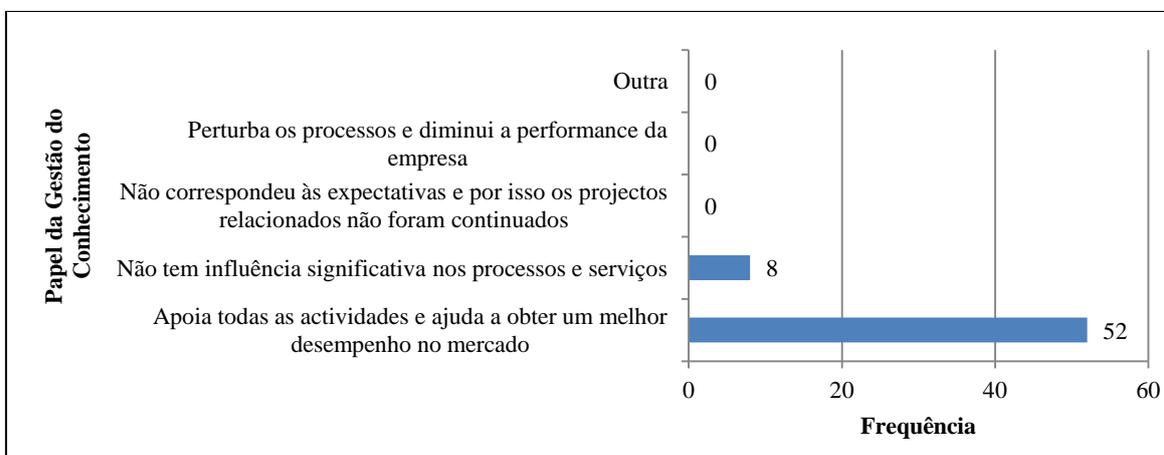


Figura n.º 25 – Papel da Gestão do Conhecimento

Quando questionados sobre o papel da gestão do conhecimento na sua empresa (ver figura n.º 25 e quadro XVII do anexo II), a maioria dos inquiridos (n=52) responde que

apoia as actividades e ajuda obter um melhor desempenho no mercado (86,7%). As restantes 8 empresas afirmam que não tem influência significativa nos processos e serviços.

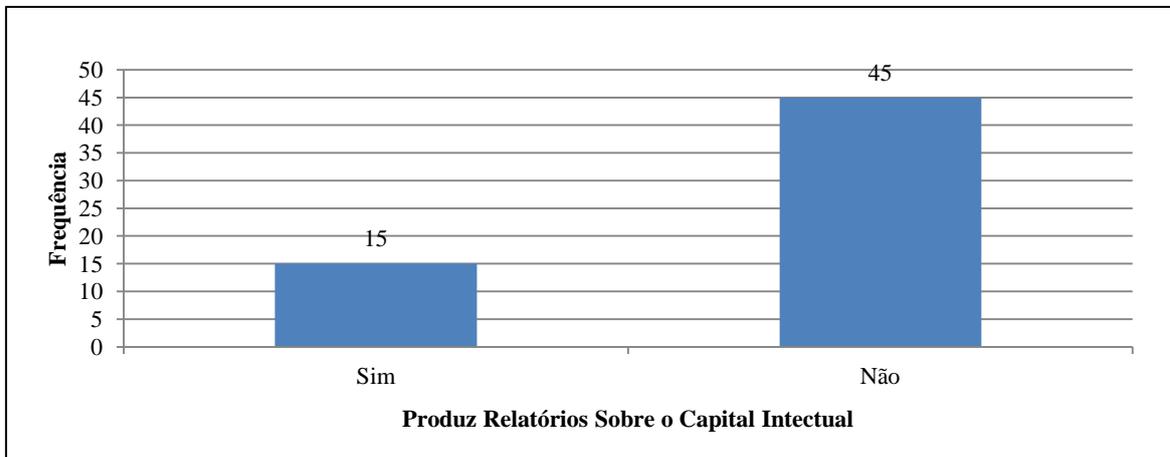


Figura n.º 26 – Produz Relatórios Sobre o Capital Intelectual

Relativamente sobre a questão da empresa produzir relatórios sobre o CI (ver figura n.º 26 e quadro XVIII do anexo II), verificamos que 75,0% das empresas não produz relatórios.

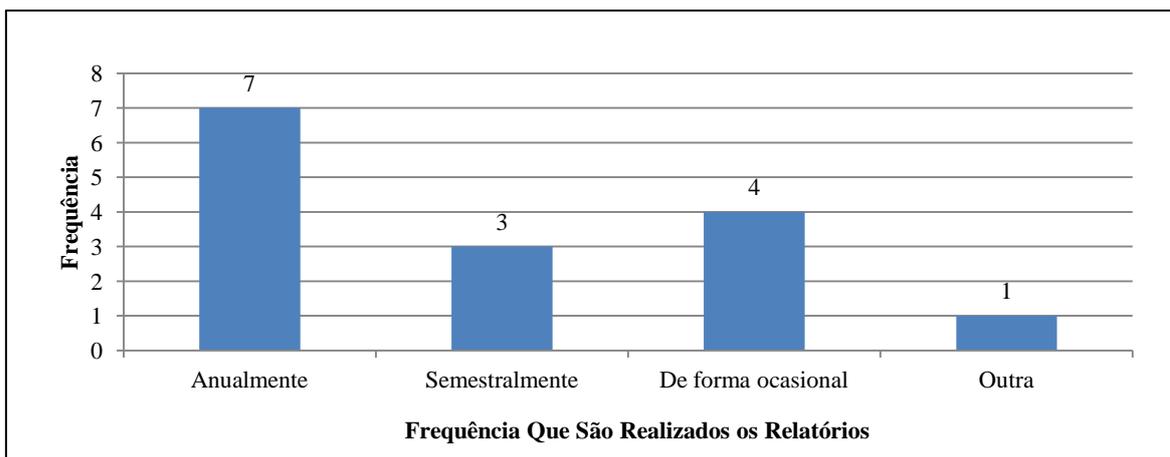


Figura n.º 27 – Frequência Que São Realizados os Relatórios

No que diz respeito às 15 respostas das empresas que produzem relatórios sobre o CI, verificamos que 7 os produzem anualmente, 3 semestralmente, 4 de forma ocasional e outra de forma mensal (ver figura n.º 27 e quadro XIX do anexo II).

Em termos sintéticos podemos observar que 83,3% da população em estudo afirma que o conhecimento é um recurso chave para o desempenho da empresa, 76,7% admite que o conhecimento muda, aumenta e melhora permanentemente e que 86,7% assegura que a gestão do conhecimento na empresa apoia as actividades e ajuda obter um melhor desempenho no mercado. Em termos de elaboração de relatórios de CI, verifica-se que 75,0% dos inquiridos não produz este tipo de documento.

D) Investimento da Empresa no Conhecimento

Analisada a importância do conhecimento, urge a necessidade de avaliar o volume de investimento em conhecimento efectuado em cada tipo de actividades na empresa. A análise recaiu sobre o ano de 2010, uma vez que se pretendeu avaliar o impacto do investimento (ou não) no desempenho da empresa em 2011. Para perceber esta evolução foi necessário analisar igualmente os resultados do ano de 2009. Nesta linha de pensamento, os resultados seguintes caracterizam o investimento da empresa no conhecimento em 2010.

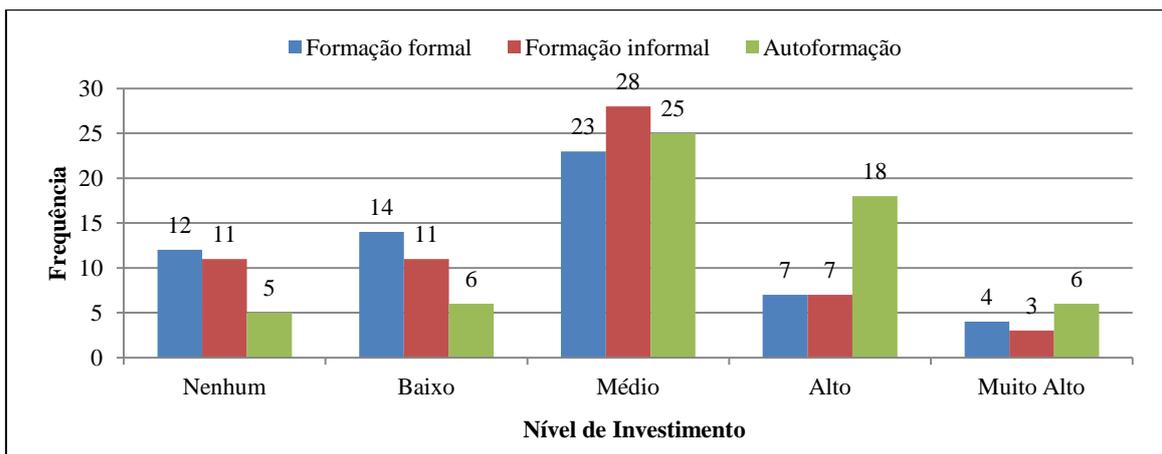


Figura n.º 28 – Formação

A figura n.º 28 (ver quadro XX do anexo II) caracteriza o investimento da empresa em formação. No que diz respeito à formação formal, verifica-se que 20,0% (n=12) das empresas não têm qualquer tipo de investimento e 6,7% (n=4) afirmam ter um investimento muito alto. A resposta mais votada recai para um investimento médio, cerca de 38,3%. (n=23). Para a formação informal, 18,3% (n=11) das empresas não têm nenhum investimento, 46,7% (n=28) têm um investimento médio e 5,0% (n=3) das empresas têm um investimento muito alto. Relativamente à autoformação temos a seguinte composição, 8,3% (n=5) das empresas não têm nenhum investimento, 10,0% (n=6) das empresas têm um baixo investimento, 41,7% (n=25) das empresas têm um médio investimento, 30,0% (n=18) das empresas têm um alto investimento e 10,0% (n=6) das empresas têm um muito alto investimento. Como se pode observar a autoformação é aquela que tem um maior peso nas escolhas dos inquiridos.

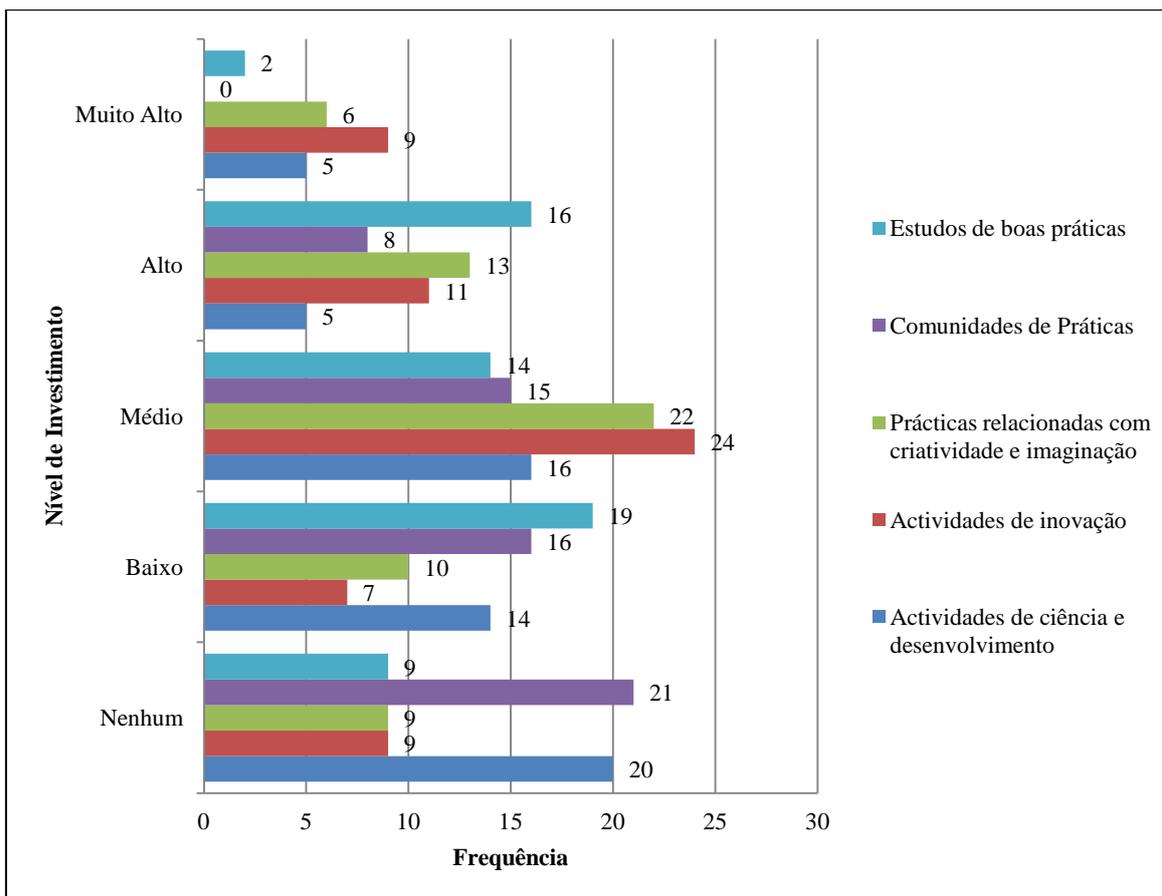


Figura n.º 29 – Ciência, Investigação e Inovação

Analisando a figura n.º 29 (ver quadro XXI do anexo II), verificamos que 15,0% (n=9) não fez qualquer tipo de investimento para os estudos de boas práticas e que só 3,3% (n=5) teve um investimento muito alto. É de referir também, que 19 (31,7%) empresas tiveram um investimento baixo nesta variável. No que respeita às comunidades de práticas, observámos que a maioria (61,7%) dos inquiridos teve um baixo ou nenhum investimento. De salientar que não houve nenhuma empresa que tivesse um investimento muito alto. Relativamente às práticas relacionadas com criatividade e imaginação, só 9 (15,0%) empresas não tiveram qualquer tipo de investimento e apenas 6 (10,0%) tiveram um investimento muito alto. As respostas centram-se no investimento médio (n=22) para esta variável. Em termos de actividades de inovação, constatámos que pelo menos 9 (15,0%) empresas não têm qualquer tipo de investimento, 7 (11,7%) empresas têm um investo baixo, 24 (40,0%) têm um investimento médio, 11 (18,3%) têm um investimento alto e que

9 (15,0%) empresas têm um investimento muito alto. Por fim, no que diz respeito ao investimento em actividades de ciência e desenvolvimento, vemos que pelo menos 56,7% tem um investimento baixo ou nenhum nesta variável. Em termos gerais verificamos que as actividades de inovação tiveram mais ênfase nas respostas obtidas.

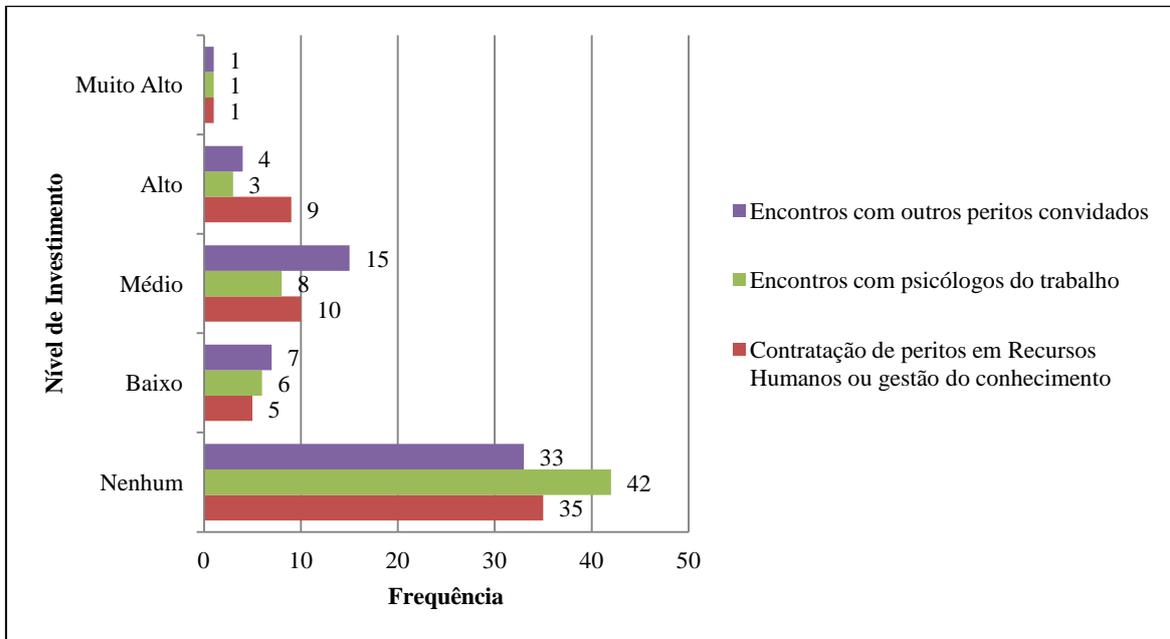


Figura n.º 30 – Contratação de Peritos Externos

Em termos gerais existe um nível de investimento bastante reduzido no que diz respeito à contratação de peritos externos. Em termos de resultados, após a leitura da figura n.º 30 (ver quadro XXII do anexo II) verificamos que a maioria (58,3%) das empresas não faz contratação de peritos em recursos humanos ou gestão do conhecimento. Relativamente aos encontros com psicólogos do trabalho o investimento ainda diminui mais, 70,0% das empresas afirmam que não fazem este tipo de investimento. Para os encontros com outros peritos convidados a situação é idêntica à primeira.

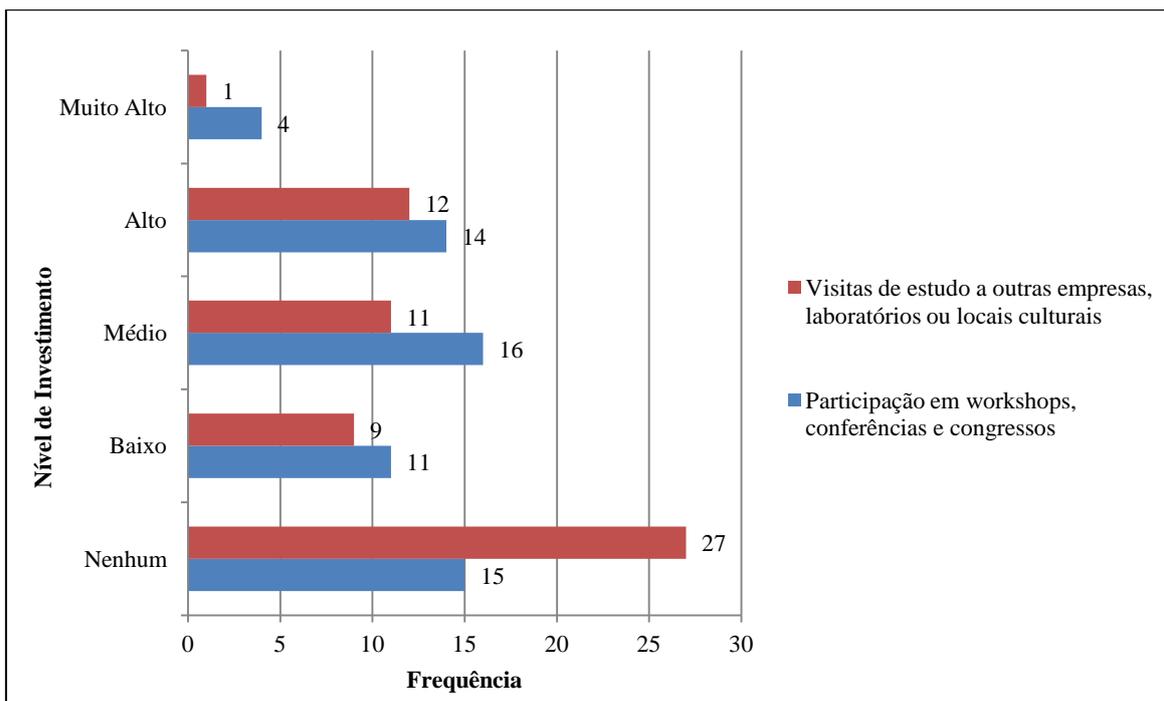


Figura n.º 31 – Actividades Fora da Empresa

Relativamente ao investimento de actividades fora da empresa (ver figura n.º 31 e quadro XXIII do anexo II), constata-se que a maioria das empresas tem um investimento muito baixo para este tipo de actividades. Ora vejamos, 25,0% (n=15) da amostra afirma não ter efectuado nenhum investimento em participação de *workshops*, conferências e congressos, 18,3% (n=11) afirma que investe mas num baixo nível e só 26,7% (n=16) afirma que faz um investimento médio neste tipo de actividades. No que respeita às visitas de estudo a outras empresas, laboratórios ou locais culturais, verificamos que 45,0% (n=27) dos inquiridos não faz qualquer investimento e que apenas 1 empresa efectua um investimento muito alto neste tipo de actividades.

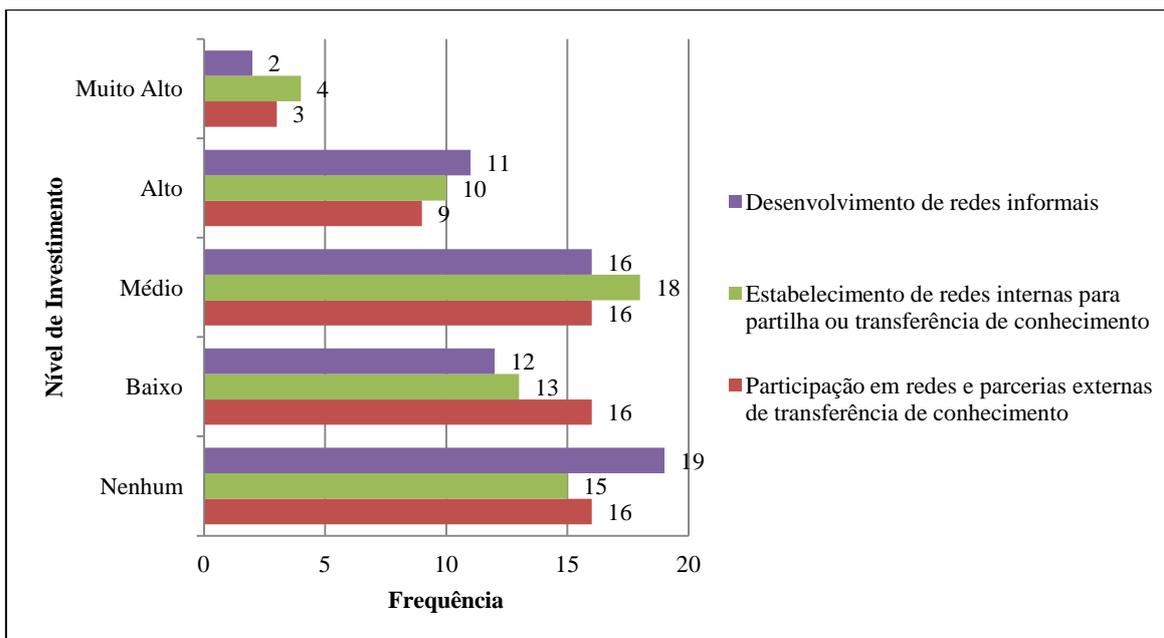


Figura n.º 32 – Redes e Parcerias

No que respeita à participação em redes e parcerias externas de transferência de conhecimento (ver figura n.º 32 e quadro XXIV do anexo II), pode-se concluir que 80,0% das respostas estão situadas entre nenhum e médio investimento, sendo que para cada nível existe 16 respostas. No estabelecimento de redes internas para partilha ou transferência de conhecimento temos que 25,0% (n=15) da amostra não efectua qualquer investimento, 21,7% (n=13) um baixo investimento, 30,0% (n=18) um médio investimento, 16,7% (n=10) um alto investimento e 6,7% (n=4) um muito alto investimento. O investimento no desenvolvimento de redes formais é muito baixo, conforme se pode observar na figura n.º 32. De acordo com a sua leitura 31,7% (n=19) das empresas não tem nenhum investimento e cerca de 20,0% (n=12) tem um investimento baixo. Apenas 2 empresas efectuem um alto investimento neste tipo de actividade.

Em termos gerais denota-se que o nível de investimento da empresa no conhecimento é médio para as actividades de Formação, médio para as actividades de Ciência, Investigação e Inovação, baixo para a Contratação de Peritos Externos, baixo para Actividades fora da Empresa e baixo para as Redes e Parcerias. Se somarmos todos os

resultados e calcularmos a média ponderada das respostas obtidas, verificamos que o investimento no conhecimento por parte das empresas em 2010 se classifica como baixo.

E) Desempenho da Empresa

Depois de analisar os resultados respeitantes ao volume de investimento efectuado em vários tipos de actividades na área do conhecimento, é necessário avaliar o desempenho da empresa antes (2009) e depois (2011) do investimento. Para esta avaliação tivemos em conta os seguintes indicadores: económicos; relações humanas dentro da empresa; clientes; funcionamento da empresa; pessoal; processo de produção e estratégia.

Analisando os indicadores económicos temos que, 40,0% (n=24) da população em estudo afirma que as suas vendas em 2009 são razoáveis e que 35,0% (n=21) são boas. De salientar também que apenas 3 empresas têm vendas muito más e 5 empresas muito boas. Para o ano de 2011 observamos que 43,3% (n=26) das vendas são razoáveis e que 31,7% (n=19) são boas. A nível de extremos, vendas muito más e vendas muito boas, verificamos uma evolução positiva com diferencial em apenas 1 empresa. Em termos gerais consta-se que não existiu nenhuma variação significativa. Apesar de esta variação não ser significativa, tem que ter em atenção a situação económico financeira da envolvente (ver figura n.º 33 e quadro XXV do anexo II).

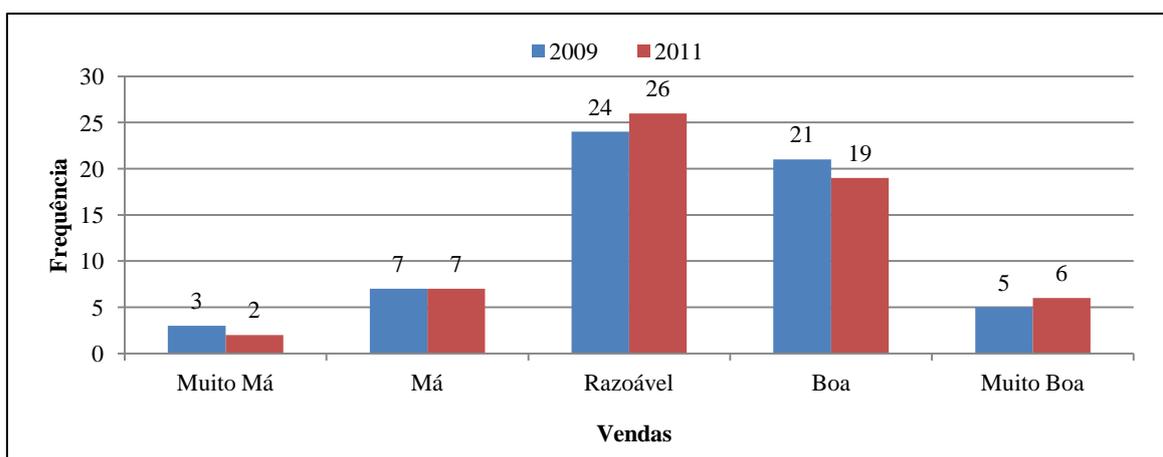


Figura n.º 33 – Vendas

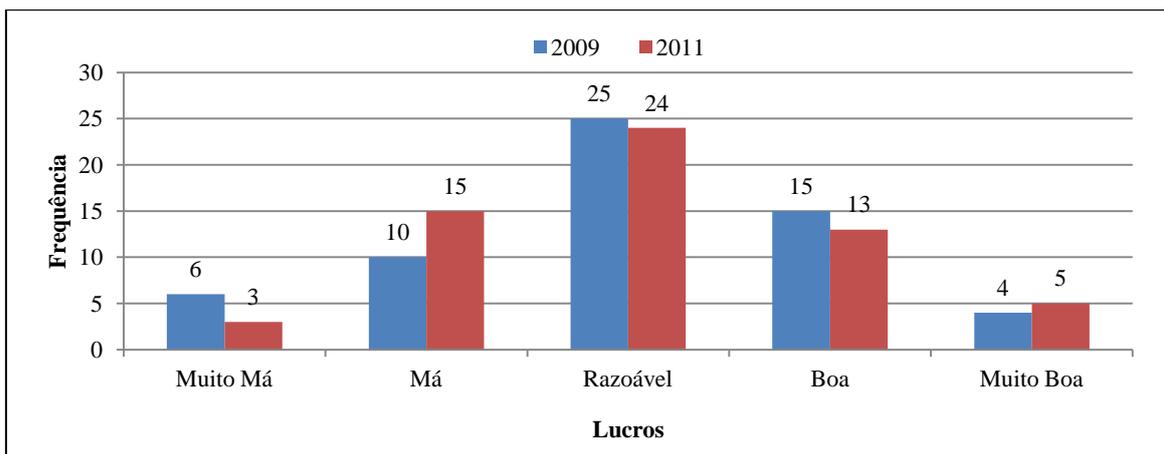


Figura n.º 34 – Lucros

Relativamente aos lucros obtidos em 2009, 41,7% (n=25) respondem que os lucros são razoáveis; 25,0% (n=15) que são bons, 26,7% (n=16) respondem que foram maus ou muito maus e 6,7% (n=4) que são muito bons. Comparativamente como exercício económico de 2011 temos que, 30,0% classifica os seus lucros como maus ou muito maus e 40,0% (n=24) como razoáveis. Só 8,3% (n=5) das empresas considera que os lucros foram muito bons. Em termos evolutivos confirmámos que também não existe nenhum apontamento significativo a fazer (ver figura n.º 34 e quadro XXVI do anexo II).

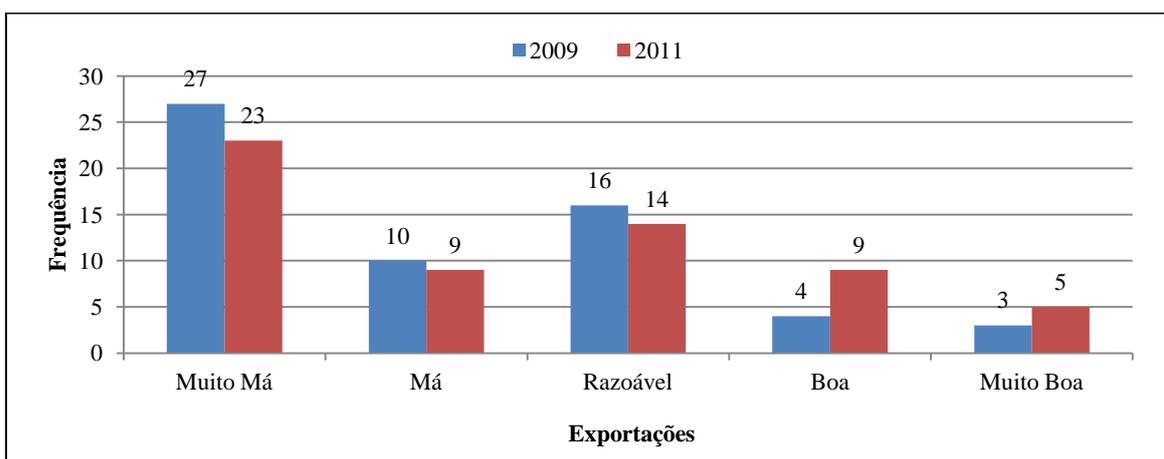


Figura n.º 35 – Exportações

As exportações revelam um ligeiro melhoramento entre os anos, apesar de ainda baixas. De acordo com a figura n.º 35 (ver quadro XXVII do anexo II) as exportações em 2009 têm um volume relativamente baixo, cerca de 45,0% (n=27) das empresas afirmam que as suas exportações são muito más e apenas 5 empresas revelam que as suas exportações são muito boas. Já em 2011, apesar de ainda baixas, 38,3% (n=23) das exportações eram muito más, 15,0% (n=9) más, 23,3% (n=14) razoáveis, 15,0% (n=9) boas e 8,3% (n=5) muito boas. Através da leitura deste dados, podemos afirmar que existiu neste indicador uma variação positiva.

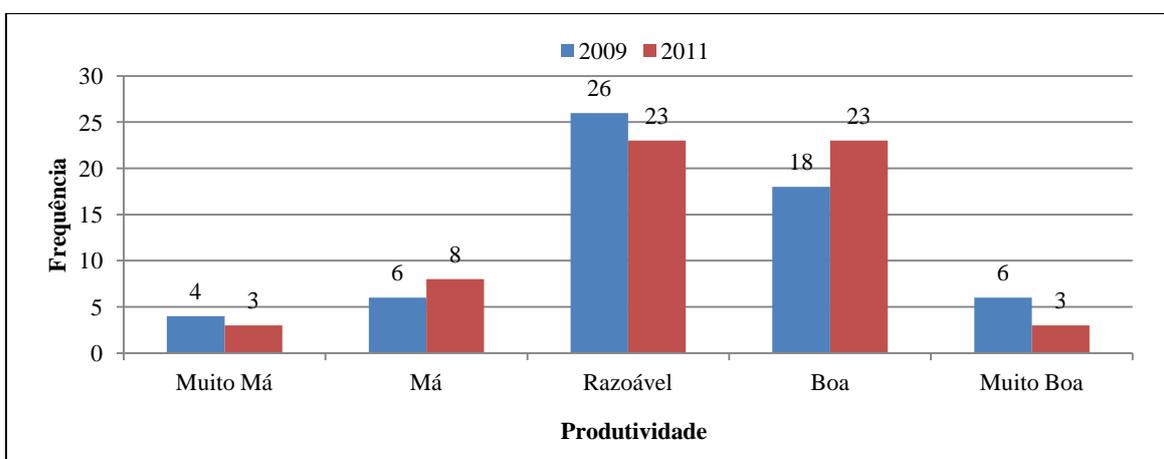


Figura n.º 36 – Produtividade

Ao nível da produtividade (ver figura n.º 36 e quadro XXVIII do anexo II), em termos genéricos verifica-se que em 2009 apenas 10,0% (n=6) dos inquiridos teve uma produtividade muito boa e apenas 6,7% teve uma muito má. Dos 60 inquiridos, 43,3% (n=26) tem uma produtividade razoável. Em 2011, os resultados para este indicador são semelhantes. De realçar que apenas 3 empresas tiveram uma produtividade muito boa.

No que respeita a análise do desempenho das relações humanas dentro da empresa, observamos que em termos de diálogo social para o ano de 2009 apenas 4 empresas têm um muito mau desempenho e outras 4 um muito bom desempenho. Em termos percentuais a maior parte das respostas ilustra um desempenho razoável, cerca de 48,3% (n=29).

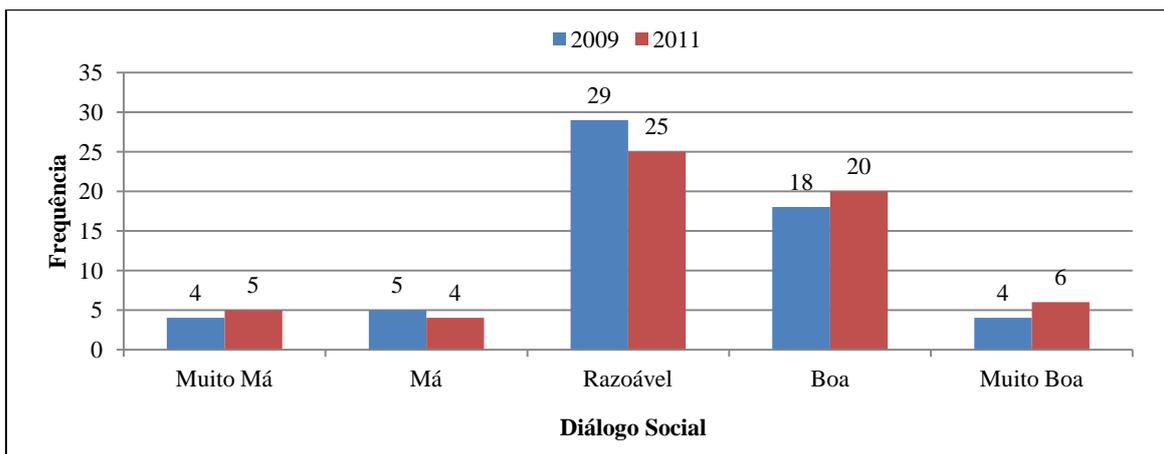


Figura n.º 37 – Diálogo Social

Para o ano de 2011 a situação é muito semelhante, 8,3% (n=5) muito má, 6,7% (n=4) má, 41,7% (n=25), 33,3% bom, 10,0% (n=6) muito bom. De salientar que cerca de 75,0% dos inquiridos estão situados entre um desempenho razoável e bom. Em termos médios o indicador do diálogo social situa-se num desempenho razoável (ver figura n.º 37 e quadro XXIX do anexo II).

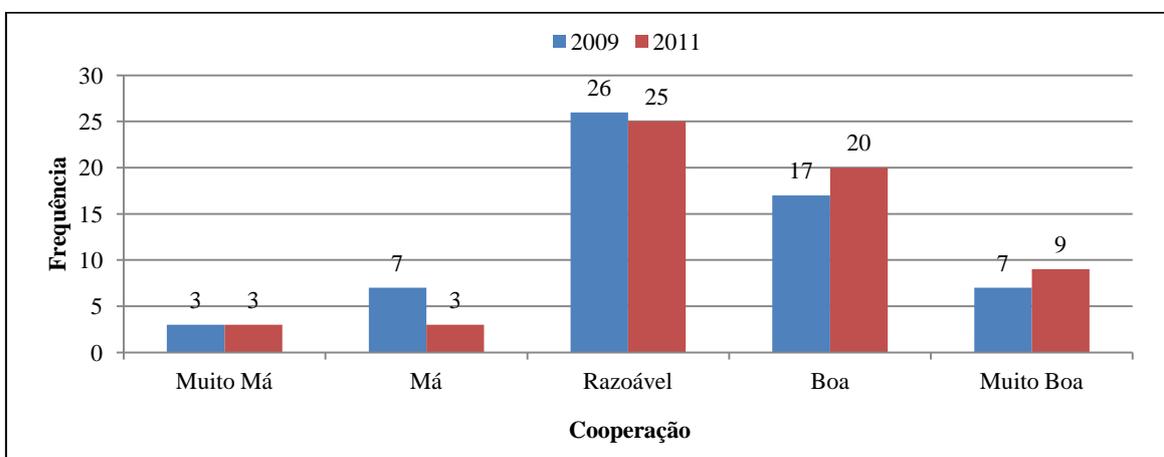


Figura n.º 38 – Cooperação

Relativamente ao indicador de cooperação para 2009, vemos que 43,3% (n=26) apresenta um desempenho razoável, 28,3% um bom desempenho e apenas 11,7% (n=7) um

muito bom desempenho. Só 3 (5,0%) empresas apresentam um muito mau desempenho. O ano de 2011 apresenta uma ligeira melhoria, mas não significativa. Dos 60 inquiridos que compreendem a nossa amostra, 9 afirmam que tiveram um muito bom desempenho e apenas 3 tiveram um muito mau desempenho. A nível de significância o desempenho situa-se em razoável (ver figura n.º 38 e quadro XXX do anexo II).

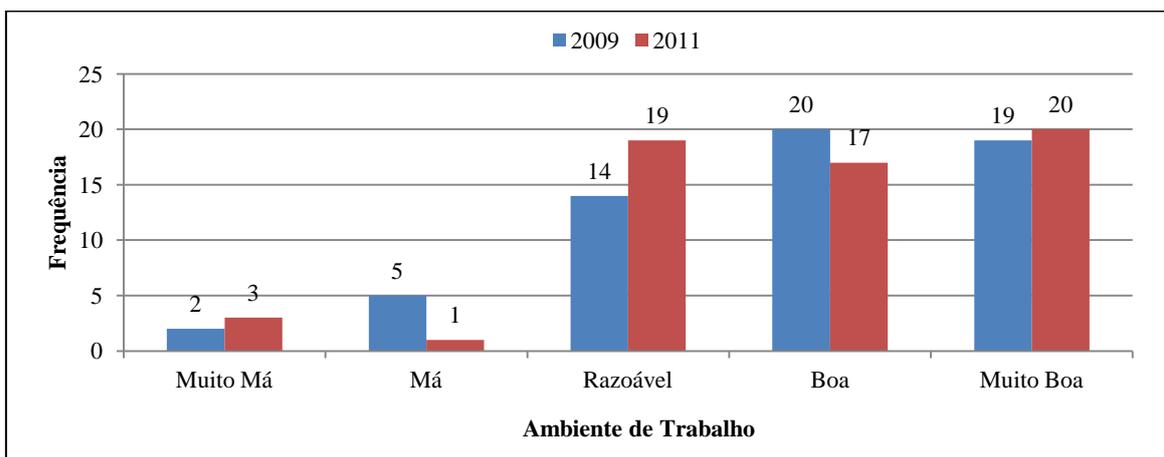


Figura n.º 39 – Ambiente de Trabalho

Observando a figura n.º 39 (ver quadro XXXI do anexo II) verifica-se que o ambiente de trabalho para ambos os anos é bastante elevado. Para o ano de 2009, 88,3% dos inquiridos estão situados entre o razoável e muito bom, para o ano de 2011 a percentagem aumenta para 93,3%. A média deste indicador situa-se num desempenho bom.

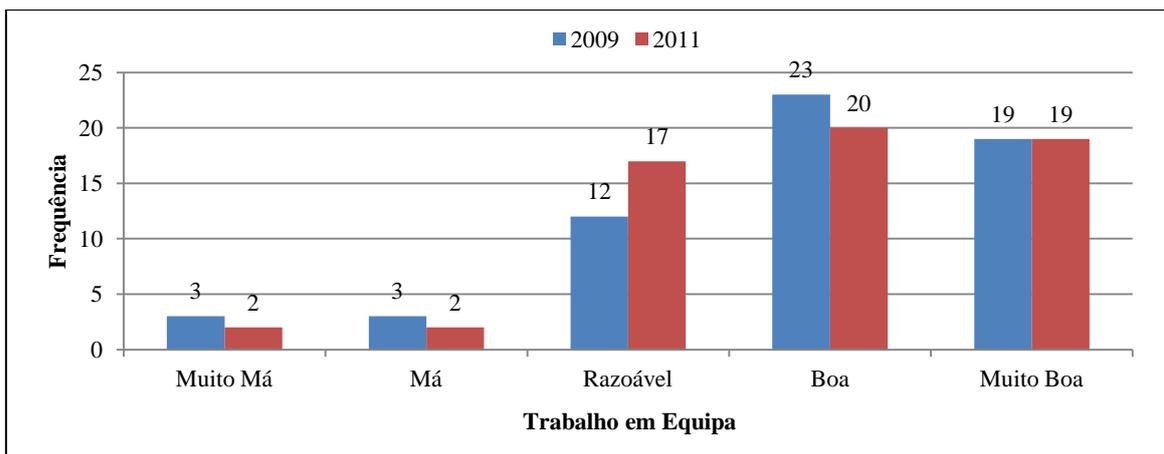


Figura n.º 40 – Trabalho em Equipa

A nível do envolvimento de trabalho em equipa (ver figura n.º 40 e quadro XXXII do anexo II) vemos que este é muito semelhante ao indicador anterior. Para 2009, a amostra apresenta 90,0% dos valores entre o razoável e muito bom. Para 2011, os valores aumentam e fixam-se nos 93,3% entre o razoável e muito bom. De salientar que em 2009 existem 3 (5,0%) empresas que afirmam que tiveram um ambiente de trabalho muito mau. Em 2011 verifica-se uma ligeira melhoria passando apenas para 2 (3,3%) empresas.

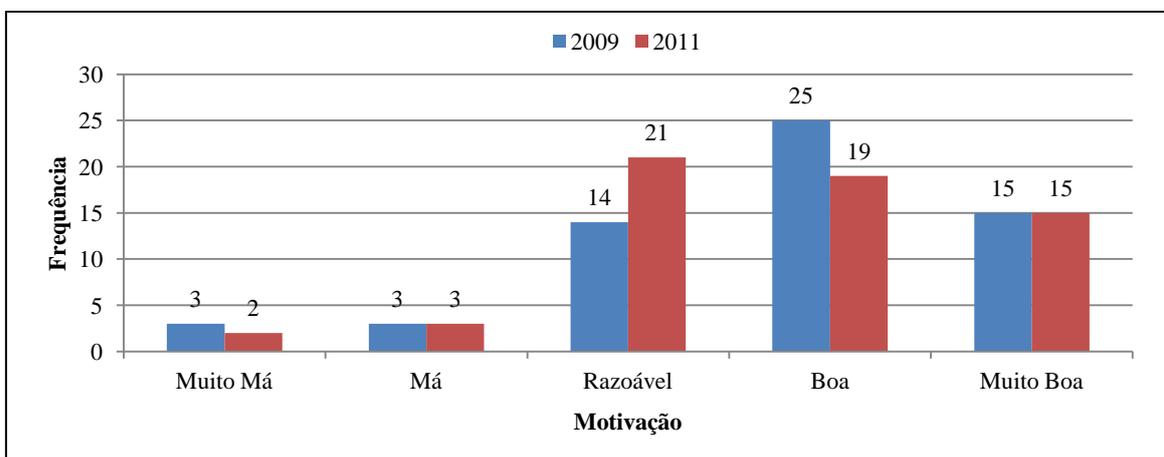


Figura n.º 41 – Motivação

Em termos motivacionais verificamos que a média das respostas não ilustram um desempenho muito bom. Apesar de ainda alta a motivação, denota-se após leitura da figura n.º 41 (ver quadro XXXIII do anexo II) que houve uma ligeira quebra, centrando-se num nível abaixo. Em termos percentuais verificamos que em 2009, 23,3% (n=14) apresenta um nível razoável, 41,7% (n=25) bom e 25,0% (n=15) muito bom. Já para 2011, 35,0% (n=21) tem um desempenho razoável, 31,7% (n=19) e 25,0% (n=15) muito bom.

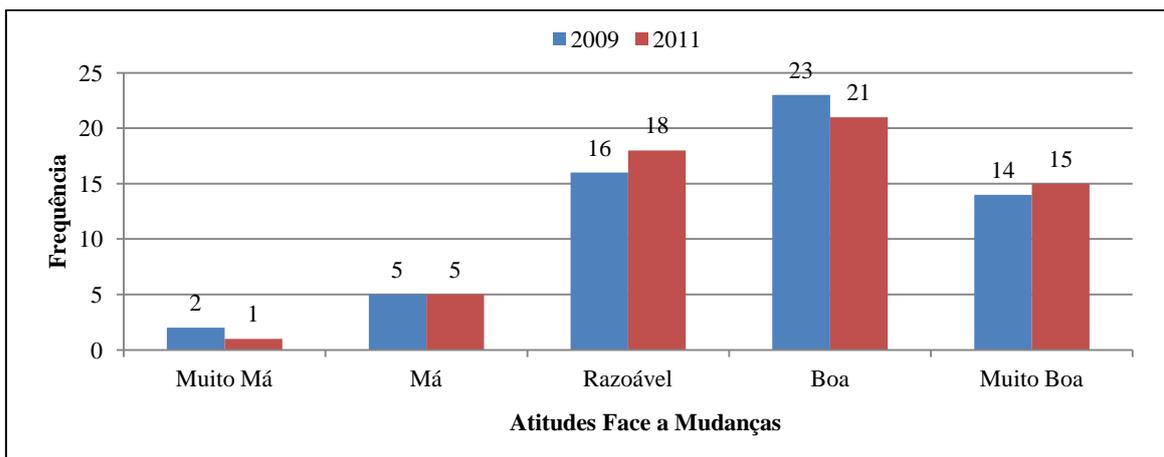


Figura n.º 42 – Atitudes Face a Mudanças

Relativamente a atitudes face a mudanças em 2009 observa-se os seguintes resultados, 3,3% (n=2) muito má, 8,3% (n=5) má, 26,7% (n=16) razoável, 38,3% (n=23) boa e 23,3% (14) muito boa. Em 2011 os resultados seguem a mesma tendência, 1,7% (n=1) muito má, 8,3% (n=5) má, 30,0% (n=18) razoável, 35,0% (n=21) boa e 25,0% (n=15) muito boa. Em termos gerais este indicador classifica-se como bom (ver figura n.º 42 e quadro XXXIV do anexo II).

Concluída a análise às relações humanas dentro da empresa, apresentamos em seguida os resultados que caracterizam os clientes.

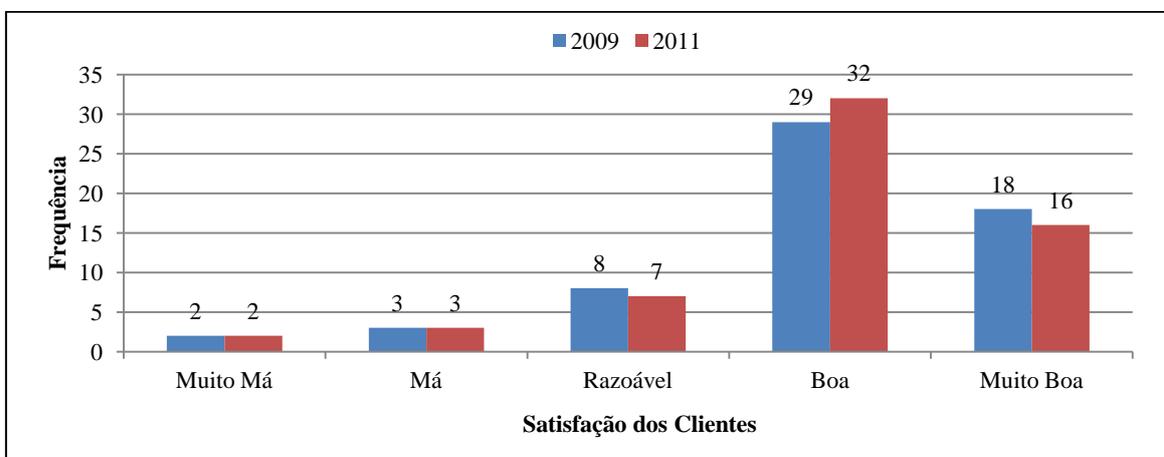


Figura n.º 43 – Satisfação de Clientes

Observando a figura n.º 43 (ver quadro XXXV do anexo II) constatamos que a satisfação dos clientes é boa ou muito boa, isto para ambos os anos. De forma mais narrativa verificamos que em ambos os anos o equilíbrio da amostra mantém-se entre os vários de níveis de classificação, não havendo assim variações significativas de 2009 para 2011.

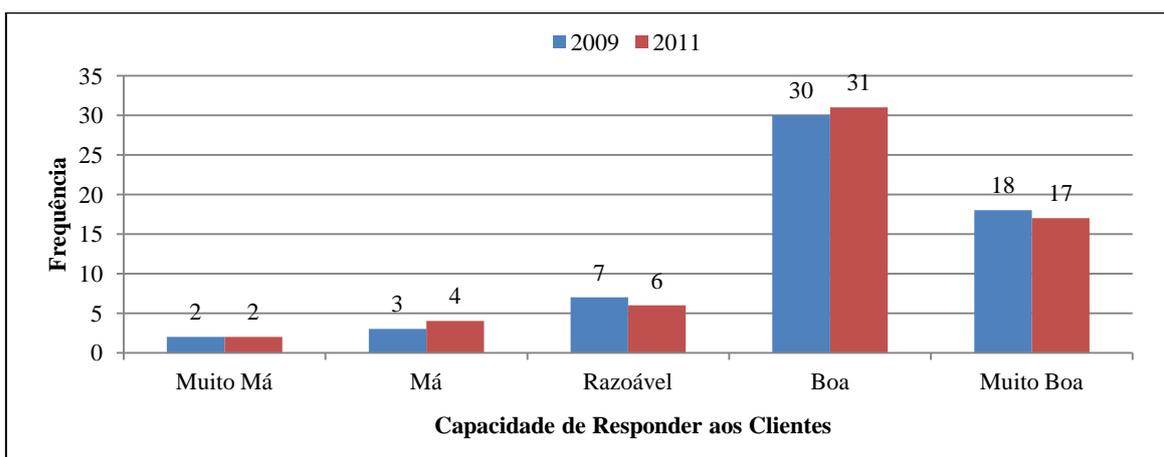


Figura n.º 44 – Capacidade de Responder aos Clientes

Tendo como referência a figura n.º 44 (ver quadro XXXVI do anexo II), podemos afirmar tal como na figura n.º 43 que a maioria da população em estudo se situa entre boa e muito boa. Assistimos assim, à seguinte configuração: para o nível muito mau temos 3,3% (n=2) para 2009 e 2011; no nível mau temos 5,0% (n=3) para 2009 e 6,7 (n=3) para 2011; no nível razoável verificamos 11,7% (n=7) para 2009 e 10,0% (n=6) para 2011; em relação ao nível bom assistimos que a maioria da amostra se situa aqui tendo como valores, 50,0% (n=30) para 2009 e 51,7% (n=31) para 2011; por fim temos para o nível muito bom 30,0% (n=18) para 2009 e 28,3% (n=17) para 2011.

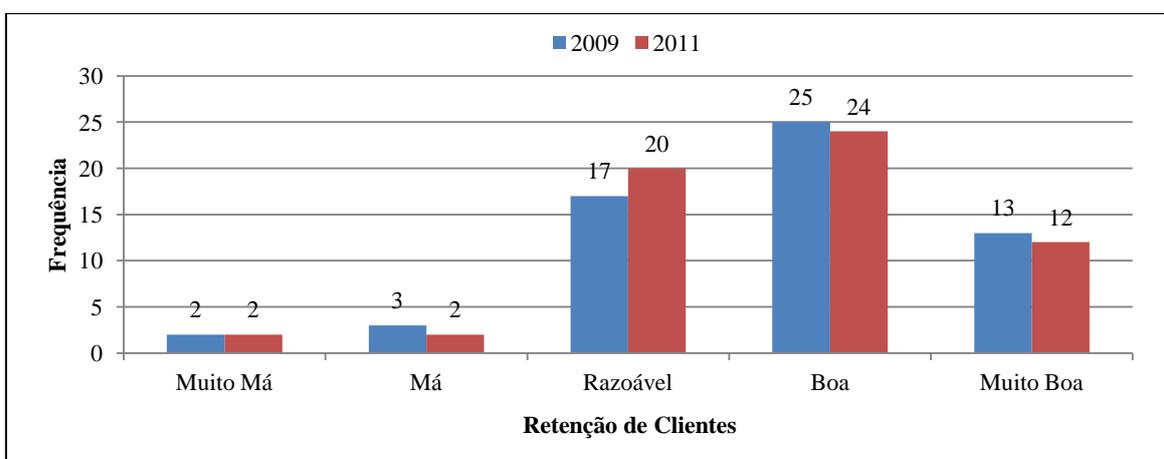


Figura n.º 45 – Retenção de Clientes

No que respeita à retenção de clientes, assiste-se a uma distribuição diferente em relação aos indicadores imediatamente anteriores. Verifica-se assim que a maioria da distribuição está compreendida entre o razoável e boa. Assim, conforme a figura n.º 45 (ver quadro XXXVII do anexo II) para o ano de 2009, 25 empresas (41,7%) responderam que têm uma boa retenção de clientes, contrastando com as 24 empresas (40,0%) de 2011. Em suma, assistimos a uma ligeira redução de retenção de clientes de 2009 para 2011 (verificável nos níveis boa e muito boa). De salientar que apenas 2 empresas têm uma retenção de clientes muito má.

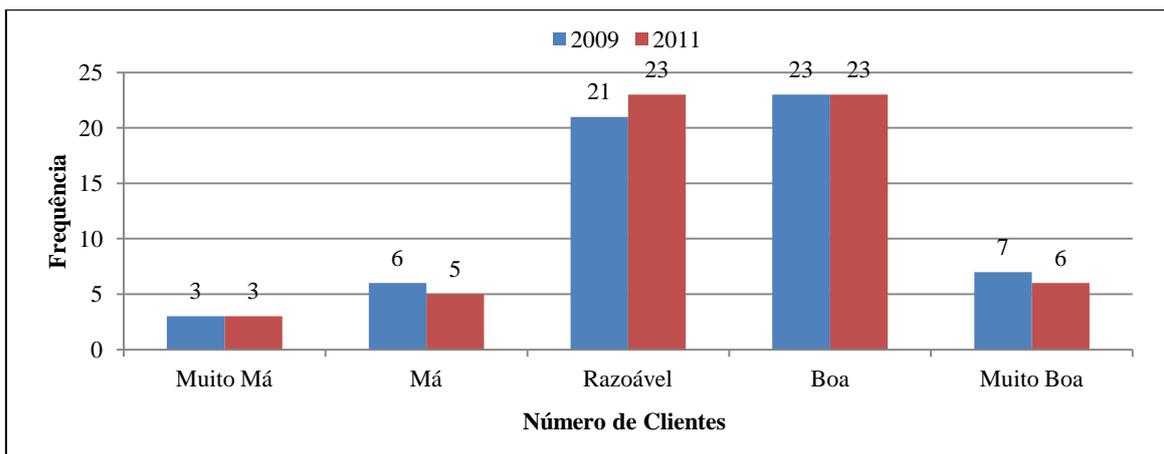


Figura n.º 46 – Número de Clientes

Em relação ao número de clientes (ver figura n.º 46 e quadro XXXVIII do anexo II), a média da amostra está situada entre razoável e boa. De forma descritiva, observamos que em 2009, 35,0% (n=21) das empresas responderam ter um razoável número de clientes, ao passo que em 2011 para o mesmo nível, a percentagem fixa-se nos 38,3% (n=23), verificando-se assim um ligeiro aumento. Para um nível mais acima, apuramos que para ambos os anos a percentagem fixa-se nos 38,3% (n=23). De referir também, que apenas 2 (5,0%) empresas referem ter uma muito má carteira de clientes.

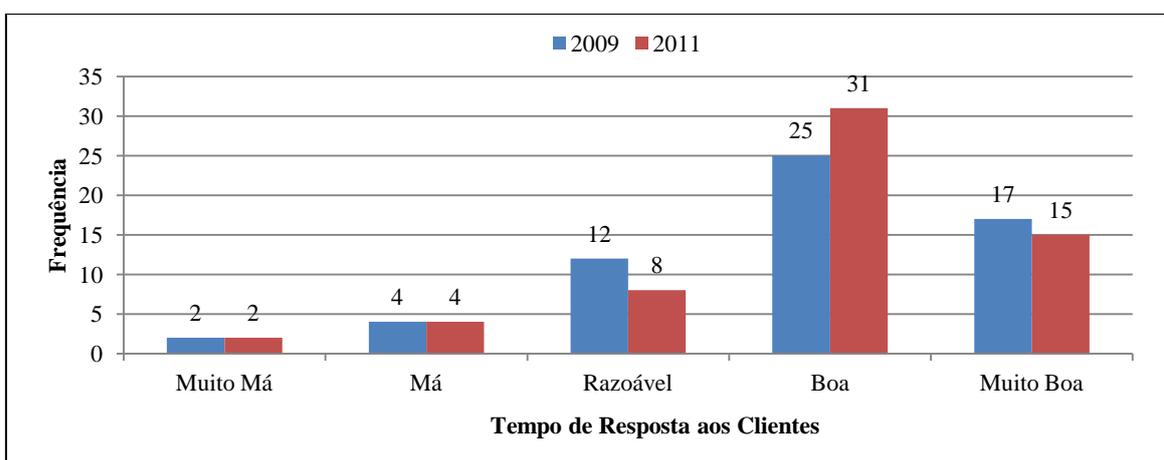


Figura n.º 47 – Tempo de Resposta aos Clientes

O tempo de resposta aos clientes, conforme ilustra os dados presentes na figura n.º 47 (ver quadro XXXIX do anexo II) mostram que houve uma evolução positiva de 2009 para 2011. Das 60 empresas que responderam ao inquérito colocado, 3,3% (n=2) afirmam que o tempo de resposta aos clientes é muito mau, isto para ambos os anos. O mesmo se aplica para o nível seguinte, onde 4 (6,7%) empresas dizem que têm um mau tempo de resposta aos clientes. Neste seguimento verificamos que em 2009, 20,0% (n=12) das empresas têm um razoável tempo de resposta, contudo para o ano de 2011 a percentagem desce e fixa-se nos 13,3% (n=8). Em termos de resultados, constatamos que a maioria das respostas recai para o nível bom, para 2009 as respostas são 25 (41,7%) e para 2011 são 31 (51,7%). Para o nível muito bom, temos 28,3% (n=17) em 2009 e 25,0% (n=15) em 2011.

Na análise ao funcionamento da empresa, foi analisado quatro indicadores, criação de negócios, aplicação de novas tecnologias, análise de risco e desenvolvimento de produtos. Observando a figura n.º 48 (ver quadro XL do anexo II), verificamos que apenas 3 empresas para ambos os anos têm permanentemente criação de negócios. Analisando outras respostas, vemos que 7 (11,7%) empresas em 2009 não têm qualquer tipo de criação de negócio, já para 2011 este valor desce e apresenta só 4 (6,7%) respostas. Todavia, no que diz respeito ao número de respostas, o frequente é aquele que aplica para 2009 e 2011, com 48,3% para um e 40,0% para o outro. Comparativamente entre anos, não existe nenhuma alteração significativa para este indicador.

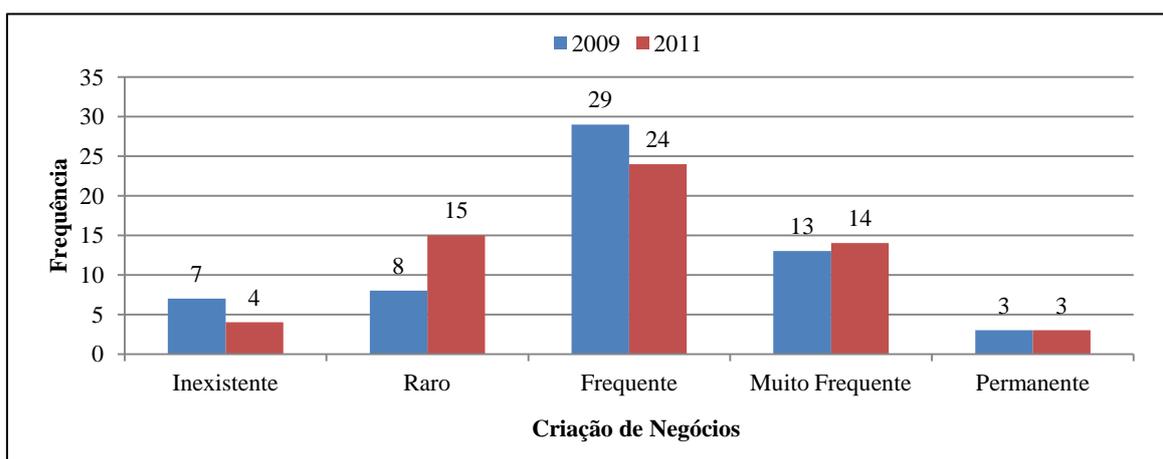


Figura n.º 48 – Criação de Negócios

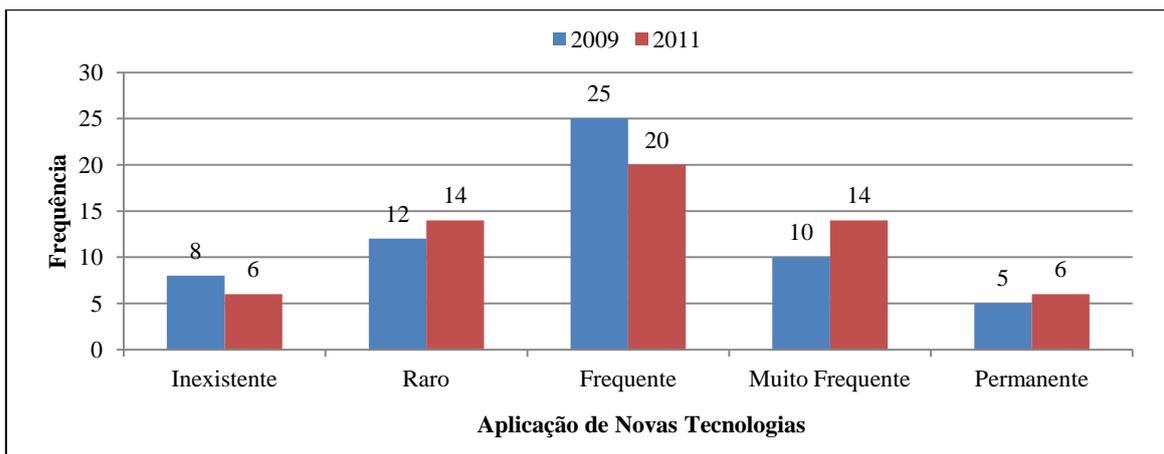


Figura n.º 49 – Aplicação de Novas Tecnologias

A aplicação de novas tecnologias (ver figura n.º 49 e quadro XLI do anexo II) é muito semelhante ao indicador anterior, mas em níveis mais baixos. Do total dos inquiridos, 13,3% (n=8) responderam que em 2009 não aplicaram qualquer tipo de tecnologia, ao passo que em 2011 foram apenas 6 (10,0%). Para o nível de permanente, observamos que 2009 obteve-se uma taxa a rondar os 8,3% (n=5), ao passo que em 2011 os valores sobem para os 10,0% (n=6). Avaliando o número de respostas afirmamos que o nível frequente, muito à semelhança do anterior é o que tem uma maior incidência, 41,7% (n=25) para 2009 e 33,3% (n=20) para 2011.

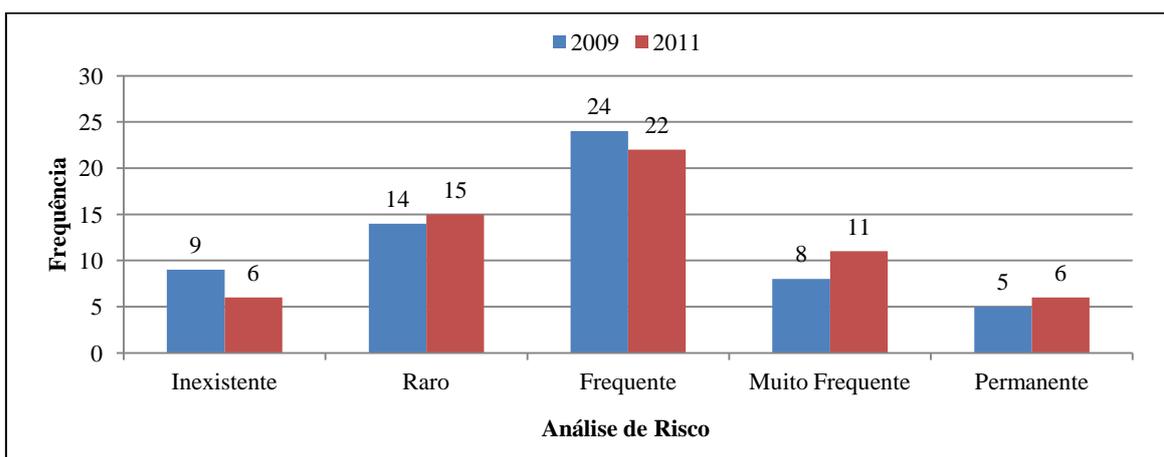


Figura n.º 50 – Análise de Risco

Ao avaliarmos a análise de risco (ver figura n.º 50 e quadro XLII do anexo II), constatamos que em 2009, 15,0% (n=9) das empresas não faziam qualquer tipo de análise, já em 2011 este valor altera-se e fixa-se nos 10,0% (n=6), verificando-se assim uma ligeira diminuição. Por outro lado, em 2009, 8,3% dos inquiridos afirmou que o fazia de forma permanente, para 2011, o valor sobe e apresenta uma taxa de 10,0% (n=6). Para o nível frequente, em 2009, temos um índice de resposta a rondar os 40,0% (n=24), enquanto em 2011 o valor situa-se nos 36,7% (n=22). Todavia, para o nível muito frequente a taxa em 2009 é de 13,3% (n=8), ao passo que 2011, o valor é muito mais elevado, 18,3% (n=11). De salientar que em termos médios este tipo de análise classifica-se como frequente, apresentando uma variação positiva de 2009 para 2011.

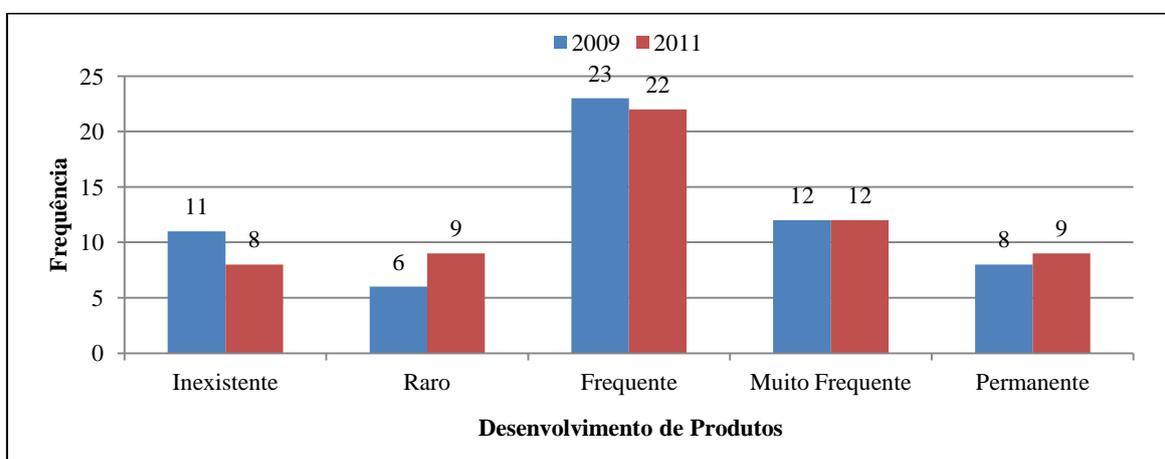


Figura n.º 51 – Desenvolvimento de Produtos

Analisando a figura n.º 51 (ver quadro XLIII do anexo II) constatamos que em 2009, 38,3% (n=23) das empresas desenvolveram produtos de uma forma frequente, no entanto para 2011, as respostas situaram-se nos 36,7% (n=22). Verificamos também que em 2009, 18,3% (n=11) da amostra não desenvolveu qualquer tipo de produto, ao passo que em 2011 o valor desce e fixa-se nos 13,3% (n=8). No que respeita ao desenvolvimento de produtos de forma permanente, visualizamos 8 (13,3%) respostas para o ano de 2009 e 9 (15,0%) para o ano de 2011.

Analisadas as respostas ao funcionamento da empresa, apresentamos em seguida os resultados referentes ao desempenho pessoal.

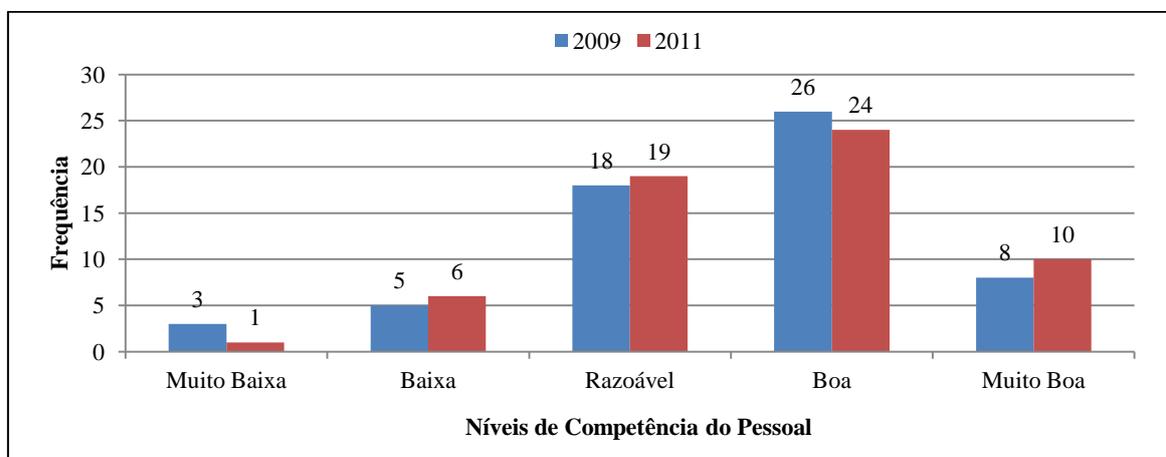


Figura n.º 52 – Níveis de Competência do Pessoal

Neste contexto e de acordo com a figura n.º 52 (ver quadro XLIV do anexo II), 43,3% (n=26) das empresas em 2009 afirmam que o nível de competência dos seus funcionários era bom, no entanto em 2011 o valor é de 40,0% (n=24), verificando-se assim uma ligeira variação. Apenas 13,3% (n=8) das empresas em 2009 afirmaram ter um muito bom nível de competência do pessoal, enquanto em 2011 o valor sobe e fixa-se nos 16,7% (n=10). De referir ainda que existem 3 (5,0%) empresas em 2009 que dizem que o nível de competência do pessoal era muito baixo, para 2011 o valor é bastante inferior, apenas 1 empresa apresenta estes níveis tão baixos de competência.

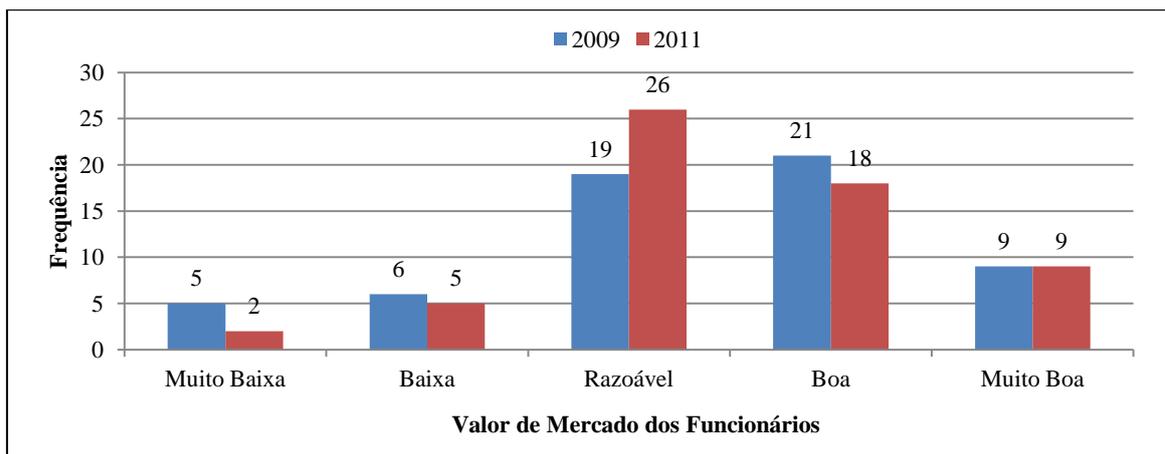


Figura n.º 53 – Valor de Mercado dos Funcionários

Ao avaliarmos o valor de mercado dos funcionários apuramos que em 2009, 50,0% dos inquiridos acredita que o valor dos seus funcionários é bom ou muito bom, para os mesmos níveis em 2011 o valor é de 45,0%. No entanto se avaliarmos o nível intermédio (razoável) verificamos que em 2009 o valor era de 31,7% (n=19), ao passo que em 2011 o valor é de 43,3% (n=26). Apenas 18,3% das empresas entende que em 2009 o valor de mercado dos seus funcionários era baixo ou muito baixo, em 2011 o valor desce e situa-se nos 11,7% (ver figura n.º 53 e quadro XLV do anexo II).

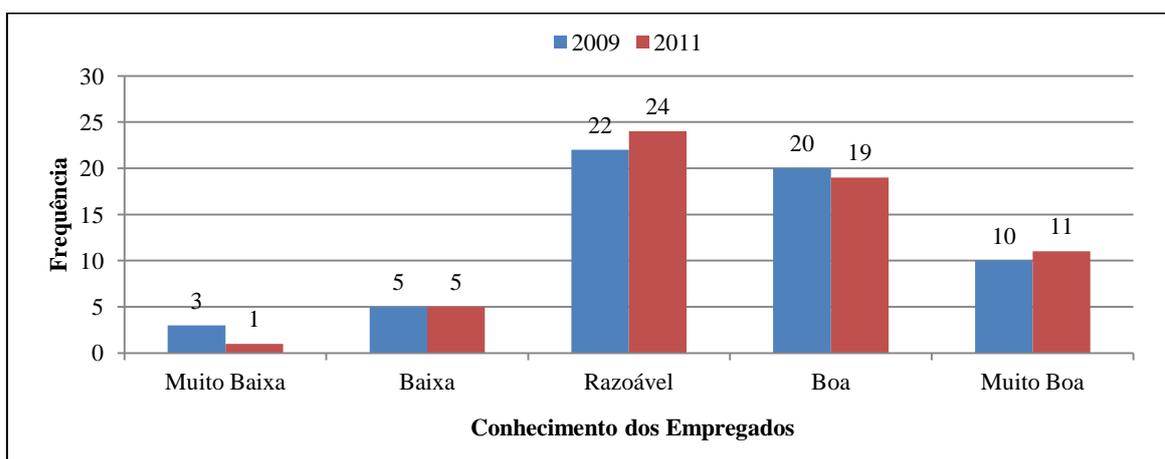


Figura n.º 54 – Conhecimento dos Empregados

De acordo com a figura n.º 54 (ver quadro XLVI do anexo II), o conhecimento dos empregados de 2009 para 2011, não sofreu nenhuma alteração significativa. No entanto gostaríamos de referir que 3 (5,0%) empresas em 2009 possuíam empregados com um nível conhecimento muito baixo, ao contrário de 2011, que o valor é mais baixo e reflecte-se em apenas 1 (1,7%) resposta. Para o nível de conhecimento razoável, vemos que 36,7% (n=22) corresponde ao ano de 2009 e 40,0% (n=24) para o ano de 2011. Apesar intensidade dos inquiridos nesta resposta, verificamos que a soma para os outros dois níveis superiores (boa e muito boa) corresponde a 50,0%, isto para ambos os anos.

Concluída a análise ao desempenho do pessoal, apresentamos em seguida e em linha com o desenho descritivo os resultados da *performance* do processo de produção.

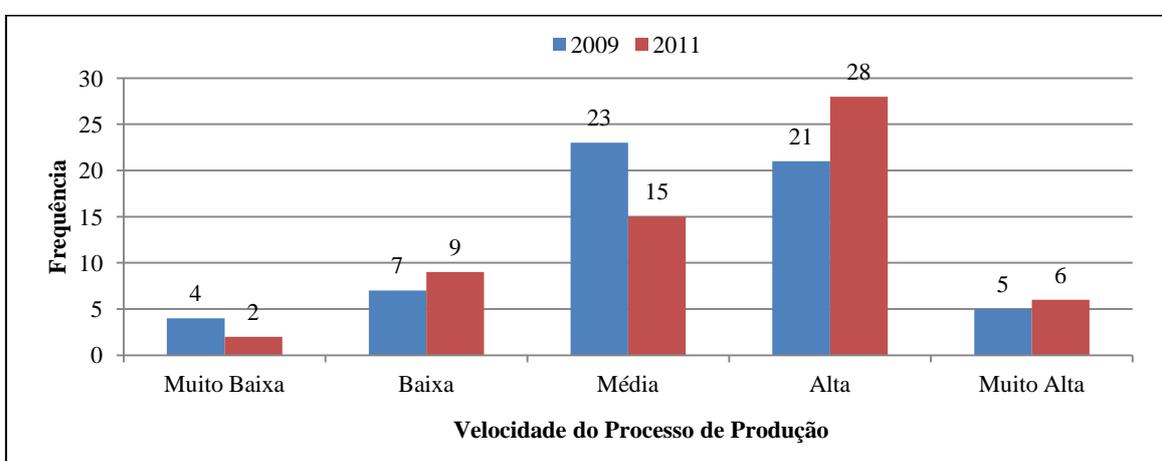


Figura n.º 55 – Velocidade do Processo de Produção

Assim e de acordo com a figura n.º 55 (ver quadro XLVII do anexo II), qualificamos a velocidade do processo produtivo como média ou boa na sua maioria. Assim, para uma velocidade média temos 38,3% (n=23) de respostas para o ano de 2009 e 25,0% (n=15) para o ano de 2011. Para o nível alto observamos 35,0% (n=21) para o ano 2009 e 46,7% (n=28) para o ano de 2011.

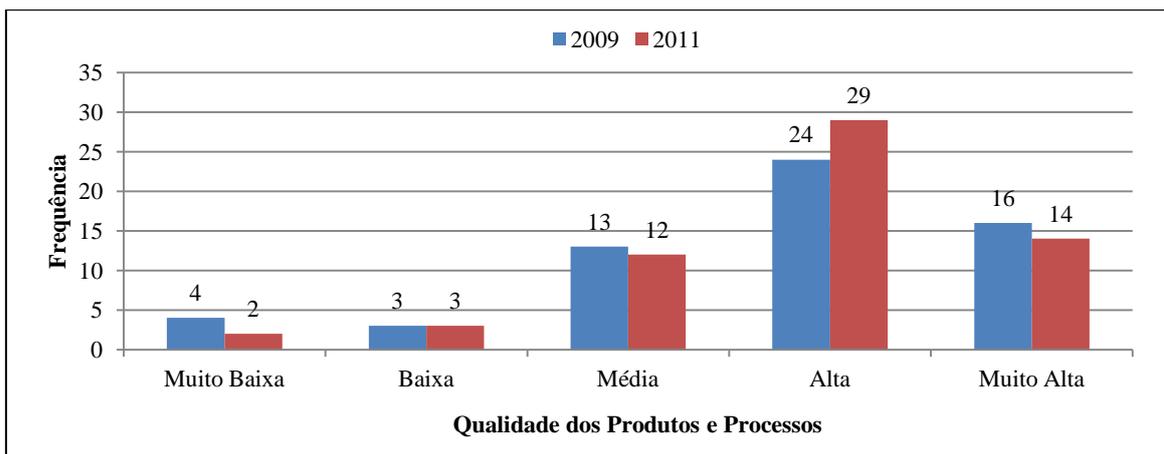


Figura n.º 56 – Qualidade dos Produtos e Processos

Relativamente à qualidade dos produtos e processos (ver figura n.º 56 e quadro XLVIII do anexo II) é na sua essência alta. Observando a figura n.º 56 aferimos que 40,0% (n=24) da amostra em 2009 é boa, em 2011 o valor sobe e regista os 48,3%. (n=29) No entanto, apenas 4 (6,7%) empresas em 2009 afirmam ter uma qualidade muito baixa, ao passo que em 2011 existem apenas 2 (3,3%).

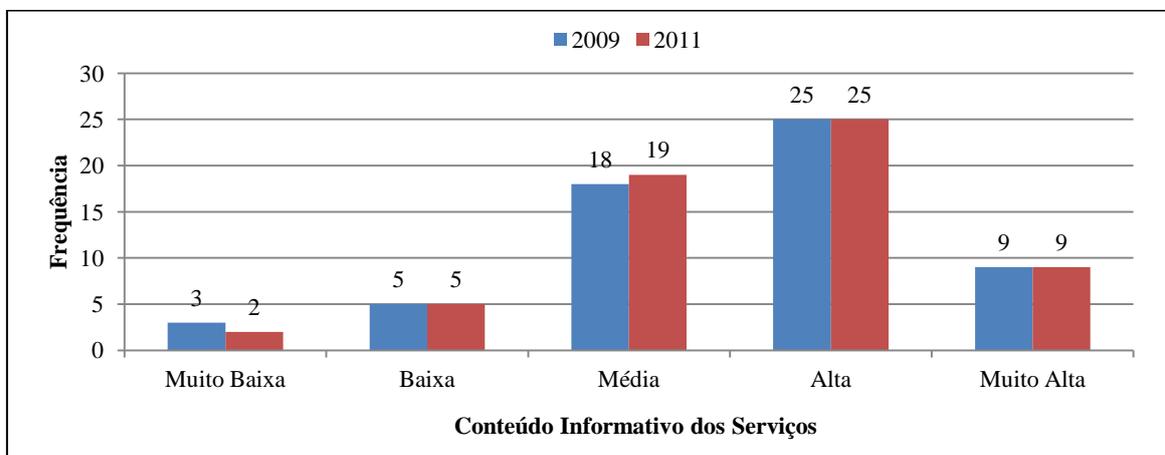


Figura n.º 57 – Conteúdo Informativo dos Serviços

No que concerne ao conteúdo informativo dos serviços (ver figura n.º 57 e quadro XLIX do anexo II), verificamos que para ambos os anos os valores são muito semelhantes.

Os resultados revelam que o conteúdo informativo dos serviços em 2009 tinha a seguinte configuração, 5,0% (n=3) muito baixa, 8,3% (n=5) baixa, 30,0% (n=18) média, 41,7% (n=25) alta e 15,0% (n=9) muito alta. Em 2011 os resultados eram similares e apresentavam-se da seguinte forma, 3,3% (n=2) muito baixa, 8,3% (n=5) baixa, 31,7% (n=19) média, 41,7% (n=25) alta e 15,0% (n=9) muito alta. A média destes resultados pode ser classificada como alta.

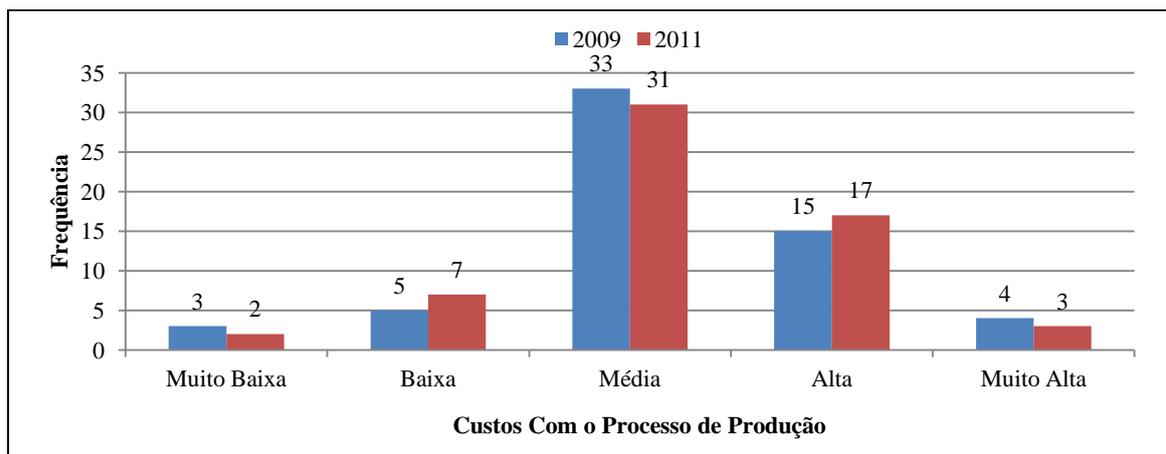


Figura n.º 58 – Custos com o Processo de Produção

Analisando os custos com processo de produção, podemos referir que a maioria das respostas dos inquiridos, em ambos os anos, se situa num nível médio. Conforme ilustra a figura n.º 58 (ver quadro L do anexo II), em 2009 o número de frequências para o nível médio ascende às 33 (55,0%) respostas, para 2011 o número diminui e apresenta 31 (51,7%) respostas.

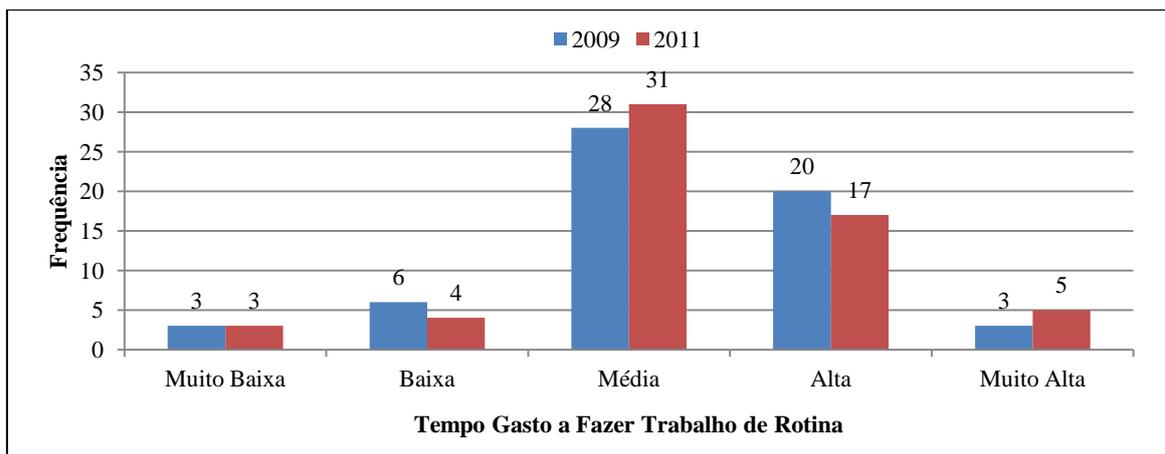


Figura n.º 59 – Tempo Gasto a Fazer Trabalho de Rotina

O indicador, tempo gasto a fazer trabalho de rotina (ver figura n.º 59 e quadro LI do anexo II) é muito semelhante ao anterior. Apresenta a maioria das respostas no nível médio, 46,7% (n=28) para o ano de 2009 e 51,7% (n=31) para o ano de 2011. No entanto, é de referir que existem 3 (5,0%) empresas em 2009 e 5 (8,3%) em 2011, que apresentam uma percentagem muito alta no tempo gasto a fazer trabalho de rotina. Para um nível muito baixo de tempo gasto, apenas 3 (5,0%) empresas para ambos os anos expressam esses resultados.

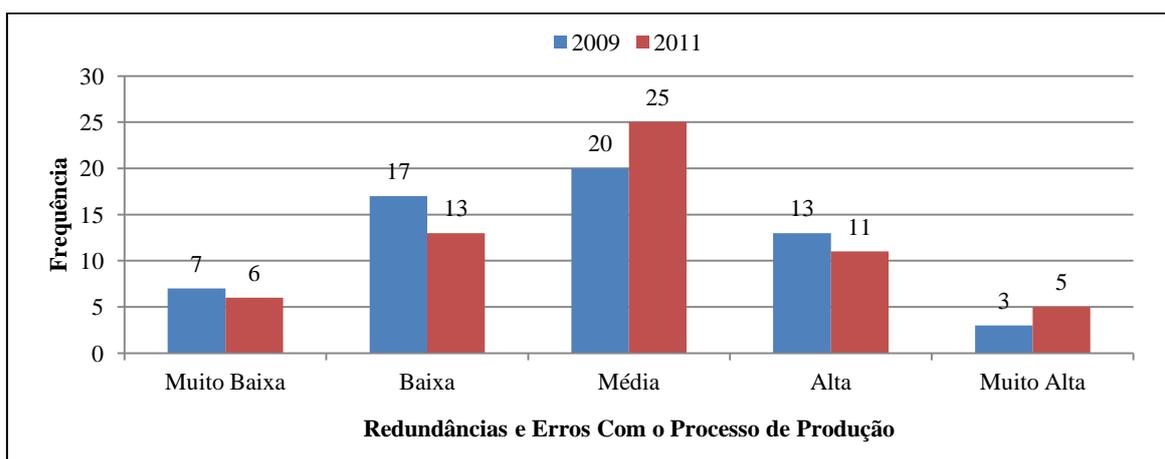


Figura n.º 60 – Redundâncias e Erros Com o Processo de Produção

Ao nível de redundâncias e erros com processo produtivo (ver figura n.º 60 e quadro LII do anexo II), observamos que a intensidade de respostas se concentra mais nos níveis, baixa e média. Os resultados para 2009 apresentam a seguinte configuração, 11,7% (n=7) muito baixa, 28,3% (n=17) baixa, 33,3% (n=20) média, 21,7% (n=13) alta e 5,0% (n=3) muito alta. Para 2011, 10,0% (n=6) muito baixa, 21,7% (n=13) baixa, 41,7% (n=25) média, 18,3% (n=11) alta e 8,3% (n=5) muito alta. É de salientar o elevado número de empresas que têm níveis muito elevados de redundâncias e erros, tendo em consideração a volatilidade e competitividade da envolvente.

Depois de analisar os resultados do processo de produção, é necessário avaliar o desempenho da empresa ao nível da estratégia de mercado. De acordo com a figura n.º 61 (ver quadro LIII do anexo II), 5,0% (n=3) dos inquiridos em 2009 acha que a sua vantagem competitiva é muito má, ao passo que em 2011 o valor é substancialmente inferior, 1,7% (n=1). No entanto, dos 60 inquiridos apenas 20,0% (n=12) em 2009 responderam que têm uma muito boa vantagem competitiva, para 2011 os resultados apresentam uma ligeira variação negativa, 18,3% (n=11). No que respeita ao número de frequências verificamos que em 2009 o nível razoável foi aquele que teve uma maior incidência, com 22 (36,7%) respostas. Em 2011 foi o nível bom, com 25 (41,7%) respostas.

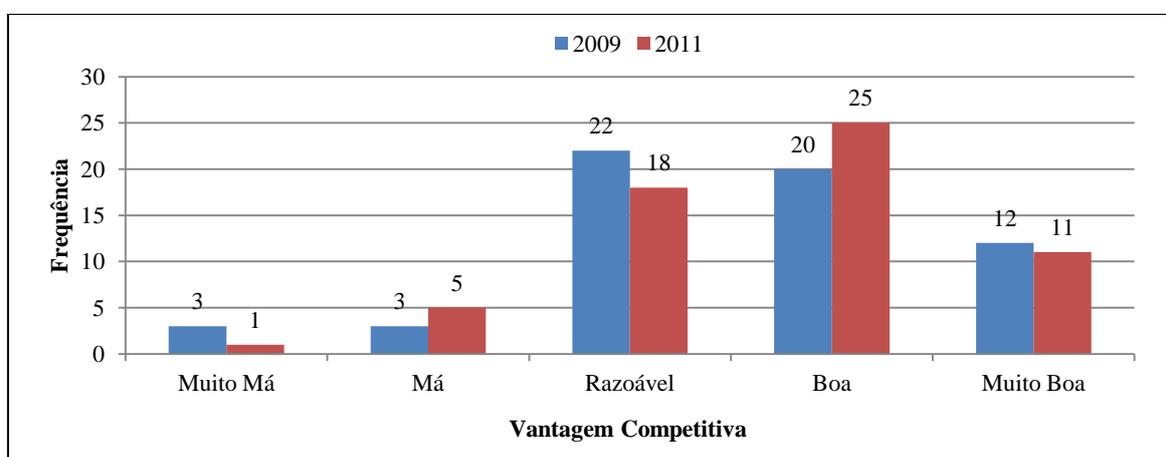


Figura n.º 61 – Vantagem Competitiva

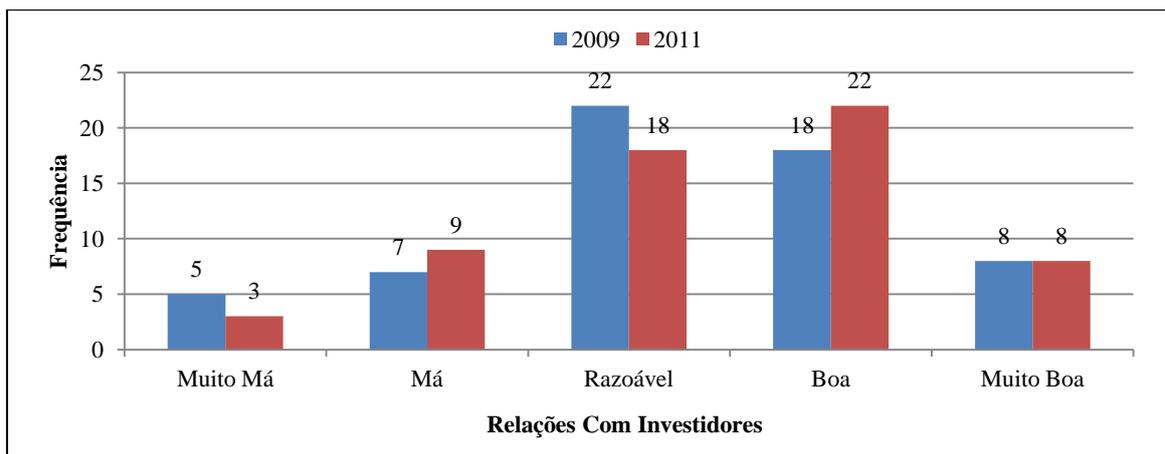


Figura n.º 62 – Relações Com Investidores

Analisando as relações com os investidores (ver figura n.º 62 e quadro LIV do anexo II), observamos que para ambos os anos o valor das respostas para o nível razoável e bom ascende aos 66,7% das respostas. Só 8 (13,3%) empresas afirmam ter uma relação muito boa com os investidores. De salientar que 5 (8,3%) empresas em 2009 tinham a relação muito má, em 2011 o valor desce e apenas 3 (5,0%) empresas apresentam valores muito maus. Ao nível de média ponderada constata-se que as relações com os investidores são essencialmente razoáveis para ambos os anos.

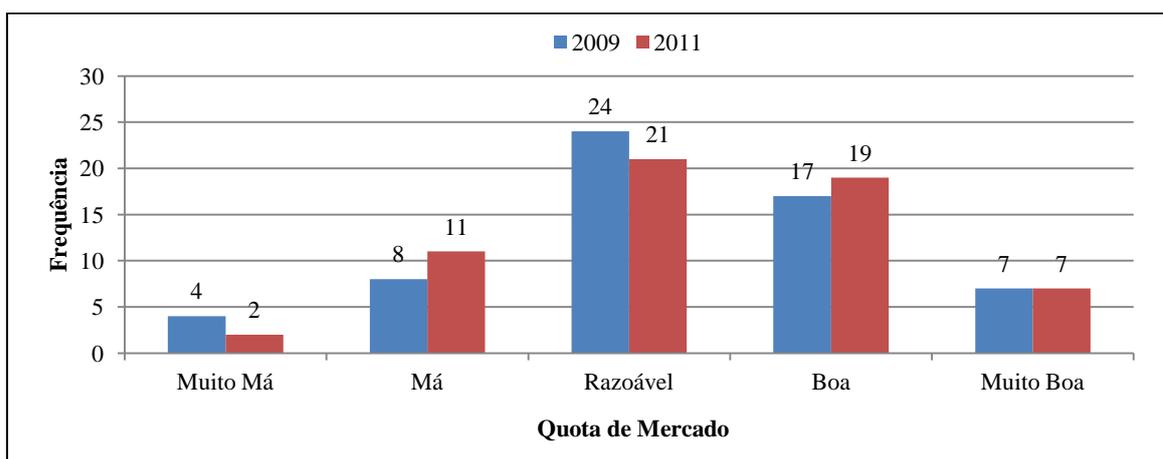


Figura n.º 63 – Quota de Mercado

Relativamente à quota de mercado em 2009, conforme ilustra a figura n.º 63, 6,7% (n=4) respondem que é muito má, 13,3% (n=8) que é má, 40,0% (n=24) que é razoável, 28,3% (n=17) que é boa e 11,7% (n=7) que é muito boa. Para 2011 os resultados são semelhantes, 3,3% (n=2) muito má, 18,3% (n=11) má, 35,0% (n=21) razoável, 31,7% (n=19) boa e 11,7% (n=7) muito boa (ver figura n.º 63 e quadro LV do anexo II).

Terminada a análise a este último conjunto bloco de questões, nomeadamente a sete indicadores que medem a *performance* da empresa em 2009 e em 2011, concluímos que após o investimento em conhecimento em 2010, o desempenho da população em estudo manteve-se praticamente inalterado, apenas se verificou uma ligeira evolução no desempenho do pessoal que passou de razoável para bom. Numa análise mais descritiva vemos que em 2009 e 2011 a amostra apresentava o seguinte desempenho, razoável para os indicadores económicos, boa para as relações humanas dentro a empresa, boa para o desempenho a nível de clientes, frequente para o funcionamento da empresa, razoável para 2009 e boa para 2011 ao nível do desempenho pessoal, média para o processo de produção e razoável ao nível da estratégia. Em termos percentuais verifica-se uma variação negativa de 2,8% no desempenho empresarial.

3.3.7 Discussão

No início deste estudo, não tínhamos à partida nenhuma ideia relativa das diferenças que pudessem surgir nesta análise quantitativa dos dados. Assim, qualquer resultado seria interessante do ponto de vista da análise da gestão. Tendo em conta a literatura exposta e os estudos anteriormente referidos (ponto 3.1 deste capítulo), esperaríamos que os resultados evidenciassem uma relação directa entre o investimento no conhecimento e o desempenho da empresa. Neste contexto e tendo em conta os resultados obtidos, verificamos que os valores encontrados não são significativos, uma vez que a relação entre os indicadores não é significativa. No entanto, estes resultados não deixam de ser interessantes.

Assim, tendo em conta o tecido empresarial português e os resultados obtidos, esperaríamos que a nossa amostra fosse essencialmente composta por micro ou pequenas

empresas, onde os seus gestores na sua generalidade possuísem habilitações literárias particularmente baixas. Neste sentido e de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, verificamos que a amostra é maioritariamente composta por micro empresas. No que respeita às habilitações literárias dos gestores, observamos pela análise de frequências relativas que o nível de ensino mais frequente na amostra é a licenciatura. Assim e tendo em conta o referido anteriormente, não sabemos até que ponto existe um efeito de enviesamento da amostra, uma vez que esta se constituiu a partir da resposta voluntária, logo muito dependente da sensibilidade e motivação dos inquiridos para responder. Deste modo, realça-se os elevados capitais escolares por parte dos inquiridos. Ao nível da relação do investimento no conhecimento e *performance* da empresa verificamos que apesar da importância do conhecimento demonstrada nos resultados por parte dos inquiridos, o mesmo não se aplica na prática. Tendo em conta a importância demonstrada pelos inquiridos relativamente ao conhecimento, deve-se colocar a seguinte questão: Quais as razões que levam uma empresa a não investir de forma sustentada neste bem imaterial?

Comentários Conclusivos

Conclusões

Após o trabalho de investigação verificamos que o Capital Humano é um conceito que possui alguma complexidade na sua definição. Esta observação resulta das diferentes interpretações do conceito, o que por sua vez revela o interesse e o aprofundamento desta temática nos últimos anos. A Teoria do Capital Humano surgiu através de economistas como Adam Smith e Alfred Marshall, mas foi através dos teóricos Jacob Mincer, Theodore Schultz e Gary Becker da escola de Chicago que esta teoria ganhou importância. Nos anos de sessenta, Jacob Mincer desempenhou um papel importante na definição contemporânea da perspectiva económica sobre o mercado de trabalho, nomeadamente pelo seu trabalho sobre a Teoria do Capital Humano. Mincer examinou a questão do Capital Humano numa perspectiva econométrica e identificou que o aumento no nível médio de escolaridade é determinante no aumento do rendimento. A característica básica da sua função é que relaciona o salário com o investimento em Capital Humano, através dos anos de estudo e dos anos de experiência de trabalho pós-escola. Neste contexto, a equação Minceriana como ficou conhecida, passou a ser uma referência na economia moderna. Foi então nestas condições que numerosos trabalhos se desenvolveram por forma a medir as taxas de retorno do investimento em educação. Em 1961, Theodore Schultz aprofunda o trabalho de Mincer e associa a educação ao desenvolvimento económico da sociedade. Schultz refere que não tinham sido contabilizados os investimentos que as pessoas fazem em si mesmas, apesar de se reconhecer a sua importância na criação de riqueza dos países. A nova proposta vai no sentido de considerar as pessoas como riqueza humana, afirma que o investimento em Capital Humano devia ser considerado diferente de consumo. Neste sentido, menciona alguns exemplos de despesas (educação, saúde, tempo de leitura, entre outros) que são normalmente consideradas como consumo e não entram nas contas nacionais como investimento. Segundo Schultz este investimento contribui para aumentar a produtividade e o rendimento real do trabalhador, promoção da produtividade e o avanço tecnológico dos países. Desta forma o autor entendia que aqueles países que investissem em educação acabariam por ter um retorno igual ou maior que os outros investimentos produtivos. Mais tarde, Gary Becker aperfeiçoa a Teoria do Capital Humano e inclui no Capital Humano várias fontes de investimento no Capital Humano, tais como, a educação

formal, formação fora do local de trabalho e formação no local de trabalho. Segundo o autor cada sujeito dispõe de um conjunto de saberes, experiência, saber-fazer, que constituem um capital que é seu, podendo ou não se desenvolver. Em termos organizacionais esse Capital Humano pode em certa medida ser comparado aos meios físicos de produção. Desta forma, Becker afirma que é possível investir no Capital Humano e obter retornos positivos desse investimento.

Tendo por base a Teoria do Capital Humano, este estudo teve como objectivo principal compreender como o conhecimento é importante para o desenvolvimento das empresas portuguesas. Para o efeito, relacionámos o investimento em conhecimento efectuado pelas empresas no ano de 2010 com a sua *performance* nos anos de 2009 e 2011. Utilizando a Região Norte de Portugal Continental como população alvo, a nossa análise incidiu sobre uma amostra de 60 empresas. Atendendo aos resultados obtidos após recolha e tratamento de dados em seguida apresentamos a resposta às questões de partida:

1) O conhecimento é factor chave de sucesso empresarial?

A Teoria do Capital Humano afirma que sim. Através da literatura exposta ao longo da nossa investigação, verificamos que existe uma relação directa entre o investimento em conhecimento e desempenho das empresas. De acordo com a Teoria do Capital Humano os indivíduos que têm acesso à educação formal tornam-se mais capazes para o trabalho e em consequência disso tornam-se mais produtivos porque adquiriram por meio da educação, mais conhecimento intelectual e habilidades. Desta forma o aumento de produtividade está associado a um aumento da riqueza nacional e também a do trabalhador, que passa a auferir uma melhor remuneração. Neste sentido, as contribuições do grupo de teóricos da escola de Chicago, Jacob Mincer, Theodore Schultz e Gary Becker foram de fundamentais para perceber esta relação. Salienta-se também os estudos apresentados no ponto 3.1 que revelam a mesma relação entre estas duas variáveis. Analisando o nosso estudo empírico, concluímos que a maioria dos gestores mostram sinais claros da importância do conhecimento. Esta resposta está evidente aquando questionados pela importância do conhecimento na empresa – 83,3% dos inquiridos revelam que o conhecimento é recurso chave para o desempenho da empresa, 76,7% revelam que o conhecimento muda, aumenta e melhora permanentemente; já 86,7% assegura que a gestão do conhecimento na empresa apoia as actividades e ajuda obter um melhor desempenho no mercado. Por outro lado os

resultados não evidenciam um alto investimento no conhecimento por parte dos inquiridos. Se somarmos todos os resultados e calcularmos a média ponderada das respostas obtidas, verificamos que o investimento no conhecimento por parte das empresas em 2010 se classifica como baixo. Analisando o impacto desse investimento verificámos que o desempenho da população em estudo manteve-se praticamente inalterado, apresentando uma ligeira variação negativa de 2,8%. Neste contexto observa-se um abaixamento na *performance* das empresas em estudo. Desta forma e em linha com o pensamento da Teoria do Capital Humano afirmamos que o conhecimento é factor chave de sucesso empresarial. Contudo gostaríamos também de referir que se existisse um investimento no imediato, os resultados eventualmente só se materializam de forma significativa anos mais tarde. De acordo com a Teoria do Capital Humano os retornos são maiores no futuro, desta forma seria necessário alongar o espaço temporal na nossa análise por forma a evidenciar esses resultados. Por outro lado gostaríamos de realçar uma eventual contaminação dos resultados devido à situação económica e financeira que o país atravessa.

2) A diferença de habilitações literárias é relevante para o sucesso da empresa?

Uma das particularidades da Teoria do Capital Humano é a educação formal. A educação formal pode ser resumida como aquela que está presente no ensino escolar institucionalizado, cronologicamente progressivo e hierarquicamente estruturado, tem objectivos claros e específicos e é representada principalmente pelas escolas e universidades. Neste contexto e tendo em conta que um aumento no investimento de habilitações está associado a um aumento na produtividade do trabalhador, verificamos que esse aumento de produtividade do trabalhador reflete-se num aumento do desempenho da empresa. Tendo em conta o nosso estudo, verificamos que as habilitações literárias dos gestores estão maioritariamente (53,3%) enquadradas entre o 1.º Ciclo e o Bachelato. No que respeita às habilitações dos colaboradores verificamos que 74,0% está entre o 1.º Ciclo e o Ensino Secundário. Tendo em conta as baixas habilitações literárias que compõem as empresas e a baixa *performance*, constatamos, em linha com o anterior, que a diferença de habilitações literárias é relevante para o sucesso da empresa.

3) Na realidade a diferença de conhecimento verifica-se no sucesso da empresa?

A Teoria do Capital Humano tem como uma das suas preocupações, o estudo das relações entre os avanços educacionais e o desenvolvimento económico de um país.

Schultz no seu trabalho revela a relação entre o conhecimento e o capital (relação entre o conhecimento e a produtividade/desenvolvimento). Investigando a relação entre a rentabilidade e nível de escolaridade, Schultz constatou que os rendimentos variavam de acordo com o seu nível de educação. Quanto maior fosse o seu nível de conhecimento, maiores seriam os seus rendimentos. Segundo ele esta seria a prova empírica do valor económico da aquisição de saberes. Com base no nosso estudo, verificamos que o nível de investimento em conhecimento efectuado em 2010 interferiu com o sucesso da empresa no ano de 2011. Os resultados demonstram que o baixo nível investimento afectou a performance das empresas de forma negativa. Tendo em conta a literatura e os estudos apresentados, observamos que na realidade o nível de conhecimento influencia a *performance* empresarial.

4) Os casos práticos sustentam/demonstram que o conhecimento é factor chave de sucesso?

Os resultados deste estudo corroboram estudos anteriores, estabelecem uma relação entre conhecimento e a *performance* empresarial. Tendo em conta os estudos semelhantes apresentados no ponto 3.1, fica evidente que o investimento em Capital Humano tem um efeito positivo no desempenho organizacional. Com referência ao último estudo “*Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria*” (Ukenna, 2010) de Ukenna, et al., existem muitos estudos que ligam o Capital Humano e desempenho empresarial, mas poucos são aqueles que o relacionam com as empresas de pequena dimensão. Com uma amostra de 25 empresas nigerianas e utilizando como instrumento de recolha de dados, um questionário tipo Likert, o estudo confirma um efeito positivo entre o Capital Humano e o desempenho das empresas. O estudo revela que para a empresa alcançar um alto desempenho tem que existir uma continuidade no processo de aprendizagem. Contudo, paradoxalmente estas empresas de pequena dimensão não demonstram interesse em aprofundar os conhecimentos aos seus colaboradores. Este caso pode ser associado ao tecido empresarial português, uma vez que é constituída essencialmente por pequenas empresas. Constituído essencialmente por pequenas empresas, o nosso estudo apresenta resultados curiosos e similares. No nosso estudo as empresas reconhecem a importância do investimento em Capital Humano, mas porém,

como no estudo anterior, as empresas não demonstram interesse em investir na aquisição de saberes, uma vez que o investimento é baixo. Os resultados do desempenho da empresa demonstram que houve um abaixamento na *performance* empresarial (variação negativa 2,8%). De acordo com o apresentado, verifica-se que os casos práticos sustentam e demonstram uma relação entre o nível de investimento e sucesso empresarial.

5) Em algum dos casos práticos depois de abrir a empresa a chefia teve necessidade de aprofundar a sua formação?

Esta última questão estava relacionada com necessidade de perceber se os gestores têm necessidade de aprofundar os seus conhecimentos, de forma a poder gerir e desenvolver os seus negócios. Tendo em conta os resultados obtidos, verifica-se que cerca de 38,3% da amostra teve que se actualizar frequentemente e 31,7% bastante. É de destacar o baixo número de inquiridos que não teve necessidade de aprofundar os seus conhecimentos (1,7%).

O valor deste estudo revela a importância do conhecimento no desenvolvimento das empresas. Nos dias de hoje o valor de mercado de uma empresa vai para além do seu valor financeiro. A sua principal riqueza não está nos seus bens materiais, mas sim no seu capital de conhecimento. Esta constatação demonstra que o Capital Humano tem um valor económico, dado que é um investimento de difícil mensuração que não pode ser vendido, só adquirido.

Limites do Estudo

Apesar de acharmos que este estudo será útil para o desenvolvimento desta temática, existiram algumas limitações. Uma das limitações está relacionada com a população alvo em estudo. Ao serem consideradas unicamente empresas da Região Norte de Portugal Continental, verificamos que estamos a restringir a nossa análise. Desta forma, se constata uma limitação ao estudo. Outra das limitações do estudo reside essencialmente no espaço temporal onde incide a nossa análise, conforme já foi referido na conclusão. O espaço temporal é uma limitação significativa, uma vez que não permitiu deslumbrar de forma significativa a relação entre o investimento em conhecimento e o desempenho da empresa. Conforme já foi referido, de acordo com a Teoria do Capital Humano, quanto

maior o investimento em conhecimento, maior serão os ganhos. O problema é que estes ganhos surgem mais tarde, evidenciando-se no longo prazo. Logo, ao alargarmos o espaço temporal de análise, poderíamos obter resultados mais significativos.

Propostas de Estudos Futuros

Tendo em conta o estudo realizado, verificamos que os resultados obtidos são os esperados, verificou-se uma relação entre o conhecimento e desempenho das empresas. Porém, os resultados não demonstram de forma clara esta relação, uma vez que não são significativos. Assim, de forma a colmatar esta situação sugerimos para estudos futuros, no âmbito do Capital Humano, a concretização de um estudo daquele que foi realizado, mas utilizando um espaço temporal mais alargado. Através deste alargamento os resultados do investimento em conhecimento podem ser mais transparentes e significativos. Tendo em conta a Teoria do Capital Humano, quanto mais alto for o investimento em conhecimento, maior será o seu retorno no futuro. No entanto, para além de se poder abranger o estudo a nível nacional, poder-se-ia eventualmente comparar o estudo com outros países. Sugeríamos igualmente, conforme foi referido na discussão dos resultados, a realização de um estudo, para saber quais as razões que levam as empresas a não investir de forma sustentada no Capital Humano, uma vez que elas admitem a sua importância.

Referências Bibliográficas

I) Fontes Impressas

ALMEIDA, FILIPE – *Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias*. Coimbra, Quarteto Editora, 2002, pp.15-34.

ALVES, Mariana G. – *A inserção profissional de diplomados de ensino superior numa perspectiva educativa: o caso da faculdade de Ciências e Tecnologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

ANTUNES, Manuel de Azevedo – *Do Crescimento Económico ao Desenvolvimento Humano em Tempos de Globalização*. In *Campus Social - Revista Lusófona de Ciências Sociais*, n.º 1. Lisboa: Universidade Lusófona, 2004.

ARROW, Kenneth J. – Higher education as a filter. In *Jornal of Public Economics*, Vol. 2, N.º 3, Julho 1973, pp. 193-216.

ASHENFELTER, Orley C.; LALONDE, Robert J. – *The Economics of Training: The International Library of Critical Writings in Economics*, 65, Volume I. Brookfield: Edward Elgar Publishing Limited, 1996.

BASSI, L. J. [et al.] – *Human capital investments and firm performance*, Working Paper. Washington: Human Capital Dynamics, 2001.

BECKER, Gary S. – *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3ª Edição. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

BELL, Judith – *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 1ª Edição. Lisboa: Gradiva – Publicações, 1997.

BORJAS, George J. – *Labor Economics*, Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.

BULLA, Leonia Capaverde – Relações sociais e questão social na trajetória histórica do serviço social brasileiro. In *Revista Virtual Textos & Contextos*, n.º 2, dez. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2003.

CABUGEIRA, Artur Carlos Crespo Martins – Contributos Reflexivos para o Estudo das Relações entre a Educação e o Desenvolvimento. In *Gestão e Desenvolvimento*, n.º 11. Viseu: Universidade Católica Portuguesa, 2002.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira da; RODRIGUES, Joaquim Vicente – *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira da; RODRIGUES, Joaquim Vicente – *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007.

CARVALHO, J. de Eduardo de [et al.] – Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI, Coordenação de TAVARES, Maria Manuel Semedo Carmelo Rosa Valadares. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2006.

CASCÃO, Ferreira – *Gestão por competências*, Nº 6. Porto: Edições IPAM, Outubro 2005.

CHAVES, André Luiz Leite – Determinação dos rendimentos na Região Metropolitana de Porto Alegre: uma verificação empírica da Teoria do Capital Humano, v. 23. In *Ensaio Fundação de Economia e Estatística*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística 2002.

CHIAVENATO, Idalberto – *Recursos Humanos*, 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

COLARDYN, Danielle; BJORNAVOLD, Jens – Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practices in EU Member States. In *European Journal of Education*, Vol. 39, N.º 1. Oxford: Wiley-Blackwell, 2004.

COLOMBO, Emilio; STANCA, Luca – *The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms*, Working Paper N.º 134. Milan: University of Milan-Bicocca, Department of Economics, 2008.

CUNHA, Miguel Pina e [et al.] – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. – *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1998.

DEARDEN, Lorraine, REED, Howard; REENEN, John Van – *The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data*. London: Centre for Economic Performance, 2005.

DOERINGER, Peter B.; PIORE, Michael J. – *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Massachusetts, Lexington Books, 1971.

DRUCKER, Peter – *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. – *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FORTIM, Marie-Fabienne – *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, 5ª Edição. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda., 2009.

FRANK, Robert; BERNANKE, Ben – *Princípios de Economia*. Lisboa: McGrawHill, 2003.

FREIXO, Manuel João Vaz – *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget, 2009.

GIL, Joaquim João Quadrado – Integração das Novas Tecnologias da Informação no Sistema Educativo. In *5º Encontro Nacional sobre o Ensino de Línguas Vivas no Ensino Superior em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2002, pp. 207-215.

HANSSON, Bo; JOHANSON, Ulf; LEITNER, Karl-Heinz – *Impact of Education and Training*, Cedefop Reference series, 54. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

KALLEN, Dennis – Aprendizagem ao longo da vida em retrospectiva. In *Revista Europeia de Formação Profissional*, N.º 8/9. Thessaloniki: Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 1996.

KEELEY, Brian – *Human Capital: How what you know shapes your life*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007.

KONINGS, Jozef; VANORMELINGEN, Stijn – The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence. In *IZA Discussion Papers*, N.º 4731. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA), 2010.

KOVÁCS, Ilona – Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade. In *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*. Lisboa: Edição: CESO Investigação e Desenvolvimento e PEDIP, 1992, pp. 17-67.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de – *A Atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital nas organizações*. São Paulo: Editora Nobel, 2004.

LEITNER, Karl-Heinz – *Intangible Resources and Firm Performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs*. Paper presented at the 16th Nordic Academy of Management Meeting, Uppsala, Finland, 2001.

LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe – *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica, 2004.

LOUREIRO, Joaquim Luís – *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Centro Atlântico, 2003.

LOUREIRO, Paulo R. A. – Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação. In *Revista Brasileira de Economia*, Vol. 57, N.º 1. 2003, pp. 125-157.

MALTHUS, Thomas Robert – *An Essay on the Principle of Population*. Londres: J. Johnson, 1798.

MALTHUS, Thomas Robert – *Principles of Political Economy*. Londres: John Murray, Albemarle-Street, 1820.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria – *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARGINSON, Simon – *Education and Public Policy in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

MARQUES, Ana Paula – Para uma Propedêutica da Sociologia. In *Revista Mediações Londrina*, Vol. 11, N.º 1, Janeiro/Junho 2006, pp.11-24.

MARSHALL, Alfred – *Principles of Economics*, 8 edição. Londres: Macmillan and o., 1920.

MINCER, Jacob – Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. In *The Journal of Political Economy*, Vol. LXVI, N.º 4, August. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

MINCER, Jacob – *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press, 1974.

MINCER, Jacob – *Human Capital and Economic Growth*, Working Paper n.º 803. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 1981.

NICOLAU, Isabel – A Gestão do Conhecimento como Instrumento para a Estratégia Competitiva. In *Revista Economia Global e Gestão*, Vol. X, n.º 2. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2005, pp. 21-44.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. – *Criação de Conhecimento na Empresa*, 13ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

PIORE, Michael J.; BERGER, Suzanne – *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*. Cambridge, Cambridge University Press, 1980.

POLACHEK, Solomon William – Earnings over the life cycle: The Mincer earnings function and its applications. In *IZA Discussion Papers*, N.º 3181. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA), 2007.

RICARDO, David – *Principles of Political Economy and Taxation*. Londres: John Murray, Albemarle-Street, 1817.

RIGBY, Mike; SANCHIS, Enric – O conceito de qualificação e a sua construção social. In *Revista Europeia de Formação Profissional*, N.º 37. Thessaloniki: Serviço das Publicações, 2006.

RODRIGUES, Ana Domingues Rodrigues – Ensaio sobre a literatura de análise dos efeitos da educação no crescimento económico. In *Gestão e Desenvolvimento*, 12, Viseu: Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras, 2004.

ROSSETI, Paschoal José – *Introdução à Economia*, 16ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

SANTOS, António José Robalo dos – *Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SAUL, Renato P. – As raízes renegadas da teoria do capital humano. In *Sociologias*, Ano 6, N.º 12, Julho/Dezembro. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

SCHULTZ, Theodore W. – Investment in Human Capital. In *The American Economic Review*, Vol. 51, N.º 1, March. Pittsburgh: American Economic Association Publications, 1961.

SCHULTZ, Theodore W. – Reflections on Investment in Man. In *The Journal of Political Economy*, Vol. LXX, N.º 5. Chicago: University Chicago, 1962.

SCHULTZ, Theodore W. – *The Economic Value of Education*. New York: Columbia University Press, 1963.

SELEIM, Ahmed; ASHOUR, Ahmed, BONTIS, Nick – Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. In *Journal of Management Decision*, Vol. 45, N.º 4. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2007, pp.789- 801.

SILVA, Ivanilda – Teorias do Emprego segundo o Enfoque do Capital Humano, da Segmentação e dos Mercados Internos. In *Revista da Fapese*, Vol. 2, N.º 2, Julho/Dezembro. Aracaju: Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe, 2006, pp.129-140.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana – *Gestão de Empresas - Na era do Conhecimento*. Lisboa, Edições Sílabo, 2003.

SMITH, Adam – *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: A. Strahan and T. Cadell, 1776.

SPENCE, A. Michael – Job Market Signaling. In *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, N.º 3, August 1973, pp.355-74.

STEWART, Thomas A. – *Capital Intelectual - A nova riqueza das organizações*, 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

TAPIA, René Ormazábal – Crescimento Económico e Educação. In *Interacções: Sociedade e as Novas Modernidades*, N.º 2, Abril. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga, 2002.

TEIXEIRA, Aurora; VIEIRA, Pedro – Capital Humano, Falências Empresariais e Produtividades - Uma análise empírica das regiões portuguesas. In *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, N.º 7. Coimbra: Editora Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, 2005.

UKENNA, Steve [et al.] – Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria. In *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, N.º 26. EuroJournals, Inc., pp.93-107, 2010.

ZWICK, Thomas – Continuing Vocational Training Forms and Establishment Productivity in Germany. In *German Economic Review*, Vol. 6, N.º 2, pp. 155-184, 2005.

ZWICK, Thomas – The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity. In *Industrial Relations - A Journal of Economy and Society*, Vol. 45, No. 1, pp. 26-46, 2006.

II) Fontes Electrónicas

Alfred Marshall. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 01 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$alfred-marshall](http://www.infopedia.pt/$alfred-marshall).

Arthur Lewis. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consultado em 10 de Dezembro de 2011]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$arthur-lewis](http://www.infopedia.pt/$arthur-lewis).

Arthur Pigou. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 01 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$arthur-pigou](http://www.infopedia.pt/$arthur-pigou).

Comissão Europeia – *Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida. Bruxelas* [Em Linha]. Bruxelas, 2000. [Consultado em 3 de Novembro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://www.alv.gov.pt/dl/memopt.pdf>.

Comissão Europeia – *EU Justice Commissioner Reding welcomes the European Parliament's strong support for more women in economic decision-making positions* [Em Linha]. Bruxelas, 2011. [Consultado em 7 de Setembro de 2012]. Disponível na Internet em: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/487&type=HTML>.

David Ricardo. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 08 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$david-ricardo](http://www.infopedia.pt/$david-ricardo).

Elton Mayo. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. Consultado em 10 de Abril de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$elton-mayo](http://www.infopedia.pt/$elton-mayo).

FALZON, Pierre; MOLLO, Vanina – Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante. In *Laboreal*, Volume 5, N.º1, 2009 [Em Linha]. [Consultado em 08 de Março de 2012]. Disponível na Internet em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822346:3343724672>.

Gestão de Recursos Humanos. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 03 de Abril de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$gestao-de-recursos-humanos](http://www.infopedia.pt/$gestao-de-recursos-humanos).

IAPMEI - *Definição de PME*. [Em linha], 2012. [Consultado em 31 Agosto de 2012]. Disponível na Internet em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>.

INE I.P. – *Instituto Nacional de Estatística, Anuário Estatístico da Região Norte 2010*, Edição 2010. [Em Linha]. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2011. [Consultado em 28 Maio 2012]. Disponível na Internet em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130330978&PUBLICACOESmodo=2.

INE I.P. – *Instituto Nacional de Estatística, Anuário Estatístico de Portugal 2010*, Edição 2011. [Em Linha]. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2011. [Consultado em 09 Maio 2012]. Disponível na Internet em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130330978&PUBLICACOESstema=55481&PUBLICACOESmodo=2.

Inquérito. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 05 de Fevereiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$inquerito](http://www.infopedia.pt/$inquerito).

John Maynard Keynes. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 05 de Fevereiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$john-maynard-keynes](http://www.infopedia.pt/$john-maynard-keynes).

Joseph Alois Schumpeter. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 05 de Fevereiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$joseph-alois-schumpeter](http://www.infopedia.pt/$joseph-alois-schumpeter).

Karl Marx. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 16 de Janeiro de 2012 de 2012]. Disponível na internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$karl-marx](http://www.infopedia.pt/$karl-marx).

Mão invisível. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 08 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$mao-invisivel](http://www.infopedia.pt/$mao-invisivel).

Marxismo. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 17 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$marxismo](http://www.infopedia.pt/$marxismo).

OECD – *Recognition of Non-formal and Informal Learning – Home* [Em Linha]. [Consultado em 15 de Outubro de 2011]. Disponível na Internet em: http://www.oecd.org/document/25/0,3746,en_2649_39263238_37136921_1_1_1_1,00.html.

Otto von Bismarck. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 19 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$otto-von-bismarck](http://www.infopedia.pt/$otto-von-bismarck).

RATO, Helena; SILVA, Matilde Gago da – *Investimento no Capital Humano da Administração Pública, factor essencial na resolução da crise*, 2011 [Em Linha]. [Consultado em 08 de Março de 2012]. Disponível na Internet em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/574/1/Investimento%20no%20capital%20humano%20da%20AP.pdf>.

Relações Humanas. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 10 de Abril de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$relacoes-humanas](http://www.infopedia.pt/$relacoes-humanas).

SILVA, João Geraldo Ferreira da – *Capital Intelectual* [Em Linha]. Disponível em: [Consultado em 30 de Novembro de 2011]. Disponível na Internet em: http://www.portalpublicar.com.br/dados/bancoDeMidia/arquivos/%7B27d9c719dc7ea8da800076e7293cce87%7D__910ef763ab74e15402166dad4c5afd3b__001.pdf.

SILVA, João Oliveira Correia da – *As Grandes Doutrinas Económicas* [Em linha]. Porto: Faculdade de Economia do Porto, 2002. [Consultado em 28 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/grandes_doutrinas.pdf.

Sistemas Sociotécnicos. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 30 de Abril de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$sistemas-sociotecnicos](http://www.infopedia.pt/$sistemas-sociotecnicos).

SVEIBY, Karl Erik – *The New Organizational Wealth* [Em Linha]. São Francisco: Berrett-Koehler, 1997. [Consultado em 29 de Novembro de 2011]. Disponível na Internet em: <http://ptarpp2.uitm.edu.my/silibus/neworgan.pdf>.

Theodore Schultz. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consultado em 10 de Dezembro de 2011]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$theodore-schultz](http://www.infopedia.pt/$theodore-schultz).

Thomas Malthus. In *Infopédia* [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2012. [Consultado em 08 de Janeiro de 2012]. Disponível na Internet em: [http://www.infopedia.pt/\\$thomas-malthus](http://www.infopedia.pt/$thomas-malthus).

VALENTIM, Marta Lgia Pomim – Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. In *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, v.3, n.4, Artigo 02, Agosto 2001, [Em Linha]. [Consultado em 30 de Novembro de 2011]. Disponível na Internet em: http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm.

Anexos

pág.

Anexo I – Inquérito por Questionário Sobre o Capital Humano na Região do Norte..... 136

Anexo II – Resultados Obtidos no Inquérito Realizado 149

Anexo I – Inquérito por questionário sobre o Capital Humano na Região do Norte

Questionário sobre o Capital Humano na Região do Norte¹⁰

O presente questionário destina-se exclusivamente a fins de investigação e insere-se num estudo que irá fazer parte integrante de uma dissertação de mestrado em gestão da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão. Tem como objectivo registar as opiniões dos Gestores das empresas da Região do Norte, com vista a recolher informações sobre o Capital Humano para saber quais as implicações que estes factores poderão ter no sucesso das empresas. A resposta ao questionário demora em média 5 - 10 minutos. A informação recolhida será absolutamente anónima e confidencial, utilizada apenas no contexto geral desta investigação. O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação, por isso agradece-se que responda com sinceridade às questões formuladas.

A) Caracterização Pessoal

1) Idade:

_____ anos

2) Género:

[1] Masculino

[2] Feminino

3) Nacionalidade Portuguesa?

[1] Sim

[2] Outra. Qual? _____

¹⁰ Este questionário deve ser adaptado ao contexto organizacional.

4) Habilitações académicas (anos completos de escolaridade):

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| [1] Sem escolaridade | [6] Barchelato |
| [2] 1º Ciclo (1.º – 4.º) | [7] Licenciatura |
| [3] 2º Ciclo (5.º – 6.º) | [8] Mestrado |
| [4] 3º Ciclo (7.º – 9.º) | [9] Doutoramento |
| [5] Ensino Secundário (10.º – 12.º) | [10] Outra. Qual? _____ |

5) Desde que colabora com a organização já teve necessidade de aprofundar os seus conhecimentos?

- | | |
|---------------|--------------|
| [1] Nada | [4] Bastante |
| [2] Pouco | [5] Muito |
| [3] Frequente | |

B) Caracterização da Empresa

6) Classifique a sua empresa quanto à sua actividade principal:

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| [1] Agricultura | [7] Indústria |
| [2] Banca/ Seguros | [8] Saúde |
| [3] Construção | [9] Serviços em geral |
| [4] Comércio | [10] Transportes |
| [5] Distribuição | [11] Outra. Qual? _____ |
| [6] Educação | |

7) Localização da Empresa:

- | |
|------------------------------------|
| [1] No litoral da Região do Norte |
| [2] No interior da Região do Norte |

8) Número de anos da empresa:

- [1] Menos de 2 anos
- [2] Mais ou igual a 2 e menos de 5
- [3] Mais ou igual a 5 e menos de 10
- [4] Mais ou igual a 10 e menos de 20
- [5] Mais de 20

9) Volume de Negócios em 2011:

- [1] Menos ou igual a 2 milhões de euros
- [2] Mais de 2 milhões e menos ou igual a 10 milhões de euros
- [3] Mais de 10 milhões e menos ou igual a 50 milhões de euros
- [4] Mais de 50 milhões de euros

10) Número de colaboradores ao serviço da empresa em Dezembro de 2011:

- [1] Menos de 10
- [2] Mais ou igual a 10 e menos de 49
- [3] Mais ou igual a 50 e menos de 249
- [4] Mais ou igual de 250

11) Habilitações Literárias dos colaboradores (assinale com um X a percentagem para cada nível):

	0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%
Sem escolaridade					
Ensino Primário					
Ensino Secundário					
Ensino Secundário Profissionalizante					
Ensino Superior					

12) Qualificação dos colaboradores (assinale com um X a percentagem para cada nível):

	0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%
Praticantes e Aprendizes					
Profissionais não qualificados					
Profissionais semiqualeificados					
Profissionais qualificados					
Profissionais altamente qualificados					
Encarregados, contramestres e chefes de equipa					
Quadros médios					
Quadros Superiores					

13) Ocorreu alguma mudança fundamental na sua empresa no período 2009-2011?

[1] Sim

[2] Não

Se sim, por favor explicita o tipo de mudanças que ocorreram:

[1] Alteração a nível tecnológico

[2] Alteração na área fundamental de negócios

[3] Introdução de novos produtos e/ou serviços

[4] Alteração a nível de cultura empresarial

[5] Outra. Qual? _____

C) Importância do Conhecimento na Empresa

14) Qual é a importância do conhecimento na sua empresa?

[1] O conhecimento é um recurso chave para o desempenho da empresa

[2] Em certas situações o conhecimento tem sido relevante, mas no geral não é significativo

[3] O conhecimento não tem importância especial na empresa

[4] A performance da empresa não depende do conhecimento

[5] Outra. Qual? _____

15) Qual é a dinâmica relativa ao conhecimento na sua empresa?

[1] O conhecimento muda, aumenta e melhora permanentemente

[2] O desenvolvimento do conhecimento depende de actividades particulares como projectos

[3] O conhecimento é de natureza consideravelmente estática, e não muda de forma significativa com o tempo

[4] Outra. Qual? _____

16) Que papel tem a gestão do conhecimento na sua empresa?

[1] Apoia todas as actividades e ajuda a obter um melhor desempenho no mercado

[2] Não tem influência significativa nos processos e serviços

[3] Não correspondeu às expectativas e por isso os projectos relacionados não foram continuados

[4] Perturba os processos e diminui a performance da empresa

[5] Outra. Qual? _____

17) A sua empresa produz relatórios sobre Capital Intelectual¹¹?

[1] Sim

[2] Não

Se sim, especifique com que frequência são realizados esses relatórios:

[1] Anualmente

[3] De forma ocasional

[2] Semestralmente

[4] Outra. Qual? _____

¹¹ O Capital Intelectual refere-se a educação, formação, competências, rotinas, ou seja activos imateriais. Fazer relatórios de Capital Intelectual pode ser visto com um complemento de fazer balanços financeiros.

D) Investimento da Empresa no Conhecimento

18) Numa escala de 1 a 5, como é que avalia o volume de investimento feito em cada tipo de actividades na sua empresa no ano de 2010?

Nota: 1 significa Nenhum, 2 Baixo, 3 Médio, 4 Alto, 5 Muito Alto.

	2010				
	1	2	3	4	5
Formação					
Formação formal					
Formação informal					
Autoformação					
Ciência, investigação e inovação					
Actividades de ciência e desenvolvimento					
Actividades de inovação					
Práticas relacionadas com criatividade e imaginação					
Comunidades de Práticas					
Estudos de boas práticas					
Contratação de peritos externos					
Contratação de peritos em Recursos Humanos ou gestão do conhecimento					
Encontros com psicólogos do trabalho					
Encontros com outros peritos convidados					
Actividades fora da empresa					
Participação em workshops, conferências e congressos					
Visitas de estudo a outras empresas, laboratórios ou locais culturais					
Redes e parcerias					
Participação em redes e parcerias externas de transferência de conhecimento					
Estabelecimento de redes internas para partilha ou transferência de conhecimento					
Desenvolvimento de redes informais					

E) Desempenho da Empresa

19) Numa escala de 1 a 5, como é que avalia o desempenho da empresa no ano de 2009?

Nota: 1 significa Muito Má; 2 Má; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2009				
	1	2	3	4	5
Indicadores Económicos					
Vendas					
Lucros					
Exportações					
Produtividade					
Relações Humanas dentro da empresa					
Diálogo social					
Cooperação					
Ambiente de trabalho					
Trabalho em equipa					
Motivação					
Atitudes face a mudanças					
Clientes					
Satisfação dos clientes					
Capacidade de responder aos clientes					
Retenção de clientes					
Número de clientes					
Tempo de resposta aos clientes					

Nota: 1 significa Inexistente; 2 Raro; 3 Frequente; 4 Muito frequente; 5 Permanente

	2009				
	1	2	3	4	5
Funcionamento da empresa					
Criação de negócios					
Aplicação de novas tecnologias					
Análise de risco					
Desenvolvimento de produtos					

Nota: 1 significa Muito Baixa; 2 Baixa; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2009				
	1	2	3	4	5
Pessoal					
Níveis de competências do pessoal					
Valor de mercado dos empregados					
Conhecimento dos empregados					

Nota: 1 significa Muito Baixa 2 Baixa; 3 Média; 4 Alta; 5 Muito Alta

	2009				
	1	2	3	4	5
Processo de produção					
Velocidade					
Qualidade dos produtos e processos					
Conteúdo informativo dos serviços					
Custos					
Tempo gasto a fazer trabalho de rotina					
Redundâncias e erros					

Nota: 1 significa Muito má; 2 Má; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2009				
	1	2	3	4	5
Estratégia					
Vantagem competitiva					
Relações com investidores					
Quota de mercado					

20) Numa escala de 1 a 5, como é que avalia o desempenho da empresa no ano de 2011?

Nota: 1 significa Muito Má; 2 Má; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2011				
	1	2	3	4	5
Indicadores Económicos					
Vendas					
Lucros					
Exportações					
Produtividade					
Relações Humanas dentro da empresa					
Diálogo social					
Cooperação					
Ambiente de trabalho					
Trabalho em equipa					
Motivação					
Atitudes face a mudanças					
Clientes					
Satisfação dos clientes					
Capacidade de responder aos clientes					
Retenção de clientes					
Número de clientes					
Tempo de resposta aos clientes					

Nota: 1 significa Inexistente; 2 Raro; 3 Frequente; 4 Muito frequente; 5 Permanente

	2011				
	1	2	3	4	5
Funcionamento da empresa					
Criação de Negócios					
Aplicação de novas tecnologias					
Análise de risco					
Desenvolvimento de produtos					

Nota: 1 significa Muito Baixa; 2 Baixa; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2011				
	1	2	3	4	5
Pessoal					
Níveis de competências do pessoal					
Valor de mercado dos empregados					
Conhecimento dos empregados					

Nota: 1 significa Muito Baixa 2 Baixa; 3 Média; 4 Alta; 5 Muito Alta

	2011				
	1	2	3	4	5
Processo de produção					
Velocidade					
Qualidade dos produtos e processos					
Conteúdo informativo dos serviços					
Custos					
Tempo gasto a fazer trabalho de rotina					
Redundâncias e erros					

Nota: 1 significa Muito má; 2 Má; 3 Razoável; 4 Boa; 5 Muito Boa

	2011				
	1	2	3	4	5
Estratégia					
Vantagem competitiva					
Relações com investidores					
Quota de mercado					

Muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo II – Resultados Obtidos no Inquérito Realizado

Quadro I - Distribuição dos Inquiridos por idade

Idade	Frequência
21-25	4
26-30	8
31-35	13
36-40	11
41-45	11
46-50	7
51-55	2
56-60	1
61-65	2
66-70	1
Total	60

Quadro II - Distribuição dos Inquiridos por Género

Género	Frequência
Feminino	20
Masculino	40
Total	60

Quadro III - Distribuição dos Inquiridos por Nacionalidade

Nacionalidade	Frequência
Portuguesa	59
Outra	1
Total	60

Quadro IV - Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Frequência
1º Ciclo	3
2º Ciclo	1
3º Ciclo	4
Ensino Secundário	18
Bachelato	6
Licenciatura	25
Mestrado	3
Total	60

Quadro V - Necessidade de Aprofundar Conhecimentos Desde que Colabora na Empresa

Necessidade de Aprofundar Conhecimentos	Frequência
Nada	1
Pouco	4
Muito	13
Frequente	23
Bastante	19
Total	60

Quadro VI - Classificação da Actividade Económica

Actividade Económica	Frequência
Banca / Seguros	1
Comércio	17
Construção	3
Distribuição	2
Educação	2
Indústria	15
Saúde	1
Serviços em geral	11
Transportes	1
Outra	7
Total	60

Quadro VII - Localização da Empresa

Localização	Frequência
No Interior da Região do Norte	15
No Litoral da Região do Norte	45
Total	60

Quadro VIII - Número de Anos da Empresa

Número de Anos da Empresa	Frequência
Mais de 20	19
Mais ou igual a 10 e menos de 20	16
Mais ou igual a 5 e menos de 10	10
Mais ou igual a 2 e menos de 5	15
Menos de 2 anos	0
Total	60

Quadro IX - Volume de Negócios em 2011

Volume de Negócios em 2011	Frequência
Menos ou igual a 2 M€	48
Mais de 2 M€ e menos ou igual a 10 M€	8
Mais de 10 M€ e menos ou igual a 50 M€	3
Mais de 50 M€	1
Total	60

Quadro X - Número de Colaboradores ao Serviço da Empresa em Dezembro de 2011

Número de Colaboradores	Frequência
Menos de 10	39
Mais ou igual a 10 e menos de 49	13
Mais ou igual a 50 e menos de 249	7
Mais ou igual a 250	1
Total	60

Quadro XI - Habilitações Acadêmicas dos Colaboradores

Habilitações - %	0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%	Total
Sem Escolaridade	58	0	1	0	1	60
Ensino Primário	43	6	4	2	5	60
Ensino Secundário	24	9	12	5	10	60
Ensino Sec. Prof.	42	3	6	2	7	60
Ensino Superior	31	4	6	3	16	60

Quadro XII - Qualificação dos Colaboradores

Qualificação - %	0% - 19%	20% - 39%	40% - 59%	60% - 79%	80% - 100%	Total
Praticante e Apr.	50	5	3	1	1	60
Prof. Não Qualif.	45	8	2	3	2	60
Prof. Semiquarif.	44	9	2	1	4	60
Prof. Qualificados	32	6	4	7	11	60
Prof. Alt. Qualif.	39	7	3	2	9	60
Encarregados	47	7	1	1	4	60
Quadros Médios	44	4	4	4	4	60
Quadros Super.	39	2	4	4	11	60

Quadro XIII - Mudanças na Empresa no Período 2009-2011

Mudanças na Empresa	Frequência
Sim	34
Não	26
Total	60

Quadro XIV - Tipo de Mudanças

Tipo de Mudanças	Frequência
Alteração a nível tecnológico	11
Alteração na área fundamental de negócios	11
Introdução de novos produtos e/ou serviços	16
Alteração a nível de cultura empresarial	10
Outra	3
Total	51

Quadro XV - Importância do Conhecimento na Empresa

Importância do Conhecimento	Frequência
O conhecimento é um recurso chave para o desempenho da empresa	50
Em certas situações o conhecimento tem sido relevante, mas no geral não é significativo	6
O conhecimento não tem importância especial na empresa	2
A performance da empresa não depende do conhecimento	1
Outra	1
Total	60

Quadro XVI - Dinâmica Relativa ao Conhecimento na Empresa

Dinâmica Relativa ao Conhecimento	Frequência
O conhecimento muda, aumenta e melhora permanentemente	46
O desenvolvimento do conhecimento depende de actividades particulares como projectos	12
O conhecimento é de natureza consideravelmente estática, e não muda de forma significativa com o tempo	2
Outra	0
Total	60

Quadro XVII - Que Papel Tem a Gestão do Conhecimento na Empresa

Papel da Gestão do Conhecimento	Frequência
Apoia todas as actividades e ajuda a obter um melhor desempenho no mercado	52
Não tem influência significativa nos processos e serviços	8
Não correspondeu às expectativas e por isso os projectos	0
Perturba os processos e diminui a performance da empresa	0
Outra	0
Total	60

Quadro XVIII - A Empresa Produz Relatórios Sobre Capital Intelectual

Produz Relatórios Sobre Capital Intelectual	Frequência
Sim	15
Não	45
Total	60

Quadro XIX - Frequência Que São Realizados os Relatórios

Frequência Que São Realizados os Relatórios	Frequência
Anualmente	7
Semestralmente	3
De forma ocasional	4
Outra	1
Total	15

Quadro XX - Formação

Nível de Investimento	Formação formal	Formação informal	Autoformação
Nenhum	12	11	5
Baixo	14	11	6
Médio	23	28	25
Alto	7	7	18
Muito Alto	4	3	6
Total	60	60	60

Quadro XXI - Ciência, Investigação e Inovação

Nível de Investimento	Actividades de ciência e desenvolvimento	Actividades de inovação	Práticas relacionadas com criatividade e imaginação	Comunidades de Práticas	Estudos de boas práticas
Nenhum	20	9	9	21	9
Baixo	14	7	10	16	19
Médio	16	24	22	15	14
Alto	5	11	13	8	16
Muito Alto	5	9	6	0	2
Total	60	60	60	60	60

Quadro XXII - Contratação de Peritos Externos

Nível de Investimento	Contratação de peritos em Recursos Humanos ou gestão do conhecimento	Encontros com psicólogos do trabalho	Encontros com outros peritos convidados
Nenhum	35	42	33
Baixo	5	6	7
Médio	10	8	15
Alto	9	3	4
Muito Alto	1	1	1
Total	60	60	60

Quadro XXIII - Atividades Fora da Empresa

Nível de Investimento	Participação em workshops, conferências e congressos	Visitas de estudo a outras empresas, laboratórios ou locais culturais
Nenhum	15	27
Baixo	11	9
Médio	16	11
Alto	14	12
Muito Alto	4	1
Total	60	60

Quadro XXIV - Redes e Parcerias

Nível de Investimento	Participação em redes e parcerias externas de transferência de conhecimento	Estabelecimento de redes internas para partilha ou transferência de conhecimento	Desenvolvimento de redes informais
Nenhum	16	15	19
Baixo	16	13	12
Médio	16	18	16
Alto	9	10	11
Muito Alto	3	4	2
Total	60	60	60

Quadro XXV - Vendas

Vendas	2009	2011
Muito Má	3	2
Má	7	7
Razoável	24	26
Boa	21	19
Muito Boa	5	6
Total	60	60

Quadro XXVI - Lucros

Lucros	2009	2011
Muito Má	6	3
Má	10	15
Razoável	25	24
Boa	15	13
Muito Boa	4	5
Total	60	60

Quadro XXVII - Exportações

Exportações	2009	2011
Muito Má	27	23
Má	10	9
Razoável	16	14
Boa	4	9
Muito Boa	3	5
Total	60	60

Quadro XXVIII - Produtividade

Produtividade	2009	2011
Muito Má	4	3
Má	6	8
Razoável	26	23
Boa	18	23
Muito Boa	6	3
Total	60	60

Quadro XXIX - Diálogo Social

Diálogo Social	2009	2011
Muito Má	4	5
Má	5	4
Razoável	29	25
Boa	18	20
Muito Boa	4	6
Total	60	60

Quadro XXX - Cooperação

Cooperação	2009	2011
Muito Má	3	3
Má	7	3
Razoável	26	25
Boa	17	20
Muito Boa	7	9
Total	60	60

Quadro XXXI - Ambiente de Trabalho

Ambiente de Trabalho	2009	2011
Muito Má	2	3
Má	5	1
Razoável	14	19
Boa	20	17
Muito Boa	19	20
Total	60	60

Quadro XXXII - Trabalho em Equipa

Trabalho em Equipa	2009	2011
Muito Má	3	2
Má	3	2
Razoável	12	17
Boa	23	20
Muito Boa	19	19
Total	60	60

Quadro XXXIII - Motivação

Motivação	2009	2011
Muito Má	3	2
Má	3	3
Razoável	14	21
Boa	25	19
Muito Boa	15	15
Total	60	60

Quadro XXXIV - Atitudes Face a Mudanças

Atitudes Face a Mudanças	2009	2011
Muito Má	2	1
Má	5	5
Razoável	16	18
Boa	23	21
Muito Boa	14	15
Total	60	60

Quadro XXXV - Satisfação dos Clientes

Satisfação dos Clientes	2009	2011
Muito Má	2	2
Má	3	3
Razoável	8	7
Boa	29	32
Muito Boa	18	16
Total	60	60

Quadro XXXVI - Capacidade de Responder aos Clientes

Capacidade de Responder aos Clientes	2009	2011
Muito Má	2	2
Má	3	4
Razoável	7	6
Boa	30	31
Muito Boa	18	17
Total	60	60

Quadro XXXVII - Retenção de Clientes

Retenção de Clientes	2009	2011
Muito Má	2	2
Má	3	2
Razoável	17	20
Boa	25	24
Muito Boa	13	12
Total	60	60

Quadro XXXVIII - Número de Clientes

Número de Clientes	2009	2011
Muito Má	3	3
Má	6	5
Razoável	21	23
Boa	23	23
Muito Boa	7	6
Total	60	60

Quadro XXXIX - Tempo de Resposta aos Clientes

Tempo de Resposta aos Clientes	2009	2011
Muito Má	2	2
Má	4	4
Razoável	12	8
Boa	25	31
Muito Boa	17	15
Total	60	60

Quadro XL - Criação de Negócios

Criação de Negócios	2009	2011
Inexistente	7	4
Raro	8	15
Frequente	29	24
Muito Frequente	13	14
Permanente	3	3
Total	60	60

Quadro XLI - Aplicação de Novas Tecnologias

Aplicação de Novas Tecnologias	2009	2011
Inexistente	8	6
Raro	12	14
Frequente	25	20
Muito Frequente	10	14
Permanente	5	6
Total	60	60

Quadro XLII - Análise de Risco

Análise de Risco	2009	2011
Inexistente	9	6
Raro	14	15
Frequente	24	22
Muito Frequente	8	11
Permanente	5	6
Total	60	60

Quadro XLIII - Desenvolvimento de Produtos

Desenvolvimento de Produtos	2009	2011
Inexistente	11	8
Raro	6	9
Frequente	23	22
Muito Frequente	12	12
Permanente	8	9
Total	60	60

Quadro XLIV - Níveis de Competência do Pessoal

Níveis de Competência do Pessoal	2009	2011
Muito Baixa	3	1
Baixa	5	6
Razoável	18	19
Boa	26	24
Muito Boa	8	10
Total	60	60

Quadro XLV - Valor de Mercado dos Funcionários

Valor de Mercados dos Funcionários	2009	2011
Muito Baixa	5	2
Baixa	6	5
Razoável	19	26
Boa	21	18
Muito Boa	9	9
Total	60	60

Quadro XLVI - Conhecimento dos Empregados

Conhecimento dos Empregados	2009	2011
Muito Baixa	3	1
Baixa	5	5
Razoável	22	24
Boa	20	19
Muito Boa	10	11
Total	60	60

Quadro XLVII - Velocidade do Processo de Produção

Velocidade do Processo de Produção	2009	2011
Muito Baixa	4	2
Baixa	7	9
Média	23	15
Alta	21	28
Muito Alta	5	6
Total	60	60

Quadro XLVIII - Qualidade dos Produtos e Processos

Qualidade dos Produtos e Processos	2009	2011
Muito Baixa	4	2
Baixa	3	3
Média	13	12
Alta	24	29
Muito Alta	16	14
Total	60	60

Quadro XLIX - Conteúdo Informativo dos Serviços

Conteúdo Informativo dos Serviços	2009	2011
Muito Baixa	3	2
Baixa	5	5
Média	18	19
Alta	25	25
Muito Alta	9	9
Total	60	60

Quadro L - Custos Com o Processo de Produção

Custos Com o Processo de Produção	2009	2011
Muito Baixa	3	2
Baixa	5	7
Média	33	31
Alta	15	17
Muito Alta	4	3
Total	60	60

Quadro LI - Tempo Gasto a Fazer Trabalho de Rotina

Tempo Gasto a Fazer Trab. de Rotina	2009	2011
Muito Baixa	3	3
Baixa	6	4
Média	28	31
Alta	20	17
Muito Alta	3	5
Total	60	60

Quadro LII - Redundâncias e Erros Com o Processo de Produção

Redundâncias e Erros	2009	2011
Muito Baixa	7	6
Baixa	17	13
Média	20	25
Alta	13	11
Muito Alta	3	5
Total	60	60

Quadro LIII - Vantagem Competitiva

Vantagem Competitiva	2009	2011
Muito Má	3	1
Má	3	5
Razoável	22	18
Boa	20	25
Muito Boa	12	11
Total	60	60

Quadro LIV - Relações Com Investidores

Relações Com Investidores	2009	2011
Muito Má	5	3
Má	7	9
Razoável	22	18
Boa	18	22
Muito Boa	8	8
Total	60	60

Quadro LV - Quota de Mercado

Quota de Mercado	2009	2011
Muito Má	4	2
Má	8	11
Razoável	24	21
Boa	17	19
Muito Boa	7	7
Total	60	60