

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

Gestão do Capital Intelectual, Transferência e Retenção do
Conhecimento nas Artes Performativas
Estudo Caso

Nádia Branco de Oliveira

Dissertação submetida com o requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Florinda Maria Carreira Neto Matos, Prof. Auxiliar Convidada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral

Outubro, 2019

Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

Gestão do Capital Intelectual, Transferência e Retenção do
Conhecimento nas Artes Performativas
Estudo Caso

Nádia Branco de Oliveira

Dissertação submetida com o requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Florinda Maria Carreira Neto Matos, Prof. Auxiliar Convidada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral

Outubro, 2019

Agradecimentos

À minha família por me ter apoiado desde cedo, seja nos momentos bons como nos maus, em que sempre se predispuseram a ajudar. À minha mãe pelos sacrifícios que passou para me criar. À minha irmã Irina Oliveira por ser sempre aquela pessoa disposta a mostrar-me quando estou errada e apoiar-me nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora Florinda Matos por me dar a oportunidade de trabalhar num projeto tão interessante como este, e por me ter apoiado em todo o processo.

Ao OPART, E.P.E, e aos seus colaboradores por me terem permitido realizar o estudo e se terem demonstrado cooperantes em ajudar no que fosse necessário. Um especial obrigada à equipa de recursos humanos do OPART, Vânia Guerreiro, Zulmira Mendes, Sofia Teopisto e Dr^a Alexandra Monteiro, por me terem apoiado nesta fase académica e por me terem dado a oportunidade de aprender imenso ao longo do ano e meio que estive no departamento.

À Anabela Vicente e Fernando Carvalho, por terem insistido comigo incansavelmente para procurar aprender sempre mais, por me terem ensinado o que sei hoje sobre o Teatro Nacional São Carlos, e por me terem inculcado mais cultura no meu ser.

À equipa de outsourcing da Adecco por ter sido tão compreensível nesta última fase do trabalho e por se disponibilizar em ajudar no que fosse.

À Daniela e Vanessa Santos, as duas irmãs que me ensinaram a descontraír, mesmo quando o problema não tinha solução. E que me mostraram que enquanto não tivesse perdido um trabalho ao utilizar o programa Adobe Illustrator não me poderia queixar de nada. À Rita Pires e Níbia Silva por me terem acompanhado durante estes longos e cansativos cinco anos, pelos sorrisos mais sinceros e pelas palavras de força que sempre se fizeram ouvir. À Patrícia Tavares e Andreia Nóbrega pelo apoio e por terem sempre as melhores palavras de descontração. À Filipa Gonçalves por estar comigo, literalmente, desde que nasci, e por me lembrar que mesmo longe não se esquece quem é importante, demonstrando todo o seu apoio.

Ao grupo que me acompanha desde o secundário, Rui Teles, Daniela Afonso e Regina Pinto, obrigada por estarem sempre prontos a ajudar, e pelos momentos partilhados. E ao meu grupo do básico, obrigada por se manterem unidas e presentes, sempre prontas para um café.

Resumo

A atenção presenteada às necessidades dos trabalhadores numa organização inicia-se com a perceção real do que realmente significa gerir as pessoas que a compõem. Para que isto seja possível é essencial compreender os processos de Gestão de Capital Intelectual (GCI) nas diferentes áreas de atividade empresarial. Esta dissertação tem como objetivo analisar a GCI, através das suas principais dimensões, e tentar compreender a sua relação com os processos de Gestão de Conhecimento (GC), nomeadamente, a retenção e transferência de conhecimento (RC e TC) numa área ainda muito pouco explorada, nas indústrias de Artes Performativas (AP).

Como estudo caso escolheu-se o universo OPART, E.P.E, que é a organização mais representativa das AP em Portugal.

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que existe uma adequabilidade do Modelo *ICM* a indústrias de artes performativas, tendo sido possível, determinar quais dos cinco quadrantes se adequa melhor à realidade laboral dos colaboradores do OPART.

Portanto, conclui-se que apenas três se adequam à realidade laboral inserida no estudo caso: Quadrante do Capital de Equipas, de Processos e de Clientes. E observa-se ainda iniciativas para a prática de GC nos colaboradores do OPART, principalmente iniciativas mais formais, como planos de formação.

Palavras-chave: Gestão do capital intelectual; Gestão do conhecimento; Indústrias criativas; Artes performativas.

Abstract

The attention shown to the needs of workers in a company has started with the real perception of what it really means to manage the people that composes it. For that purpose it's essential to understand the processes of Intellectual Capital Management (ICM) in the different areas of business activity. This dissertation aims to analyze the ICM, through it's main dimensions, and understand the relation with the Knowledge Management (KM) processes, namely retention and knowledge transfer (KR and KT) in an area still very little explored in the industries of Performative Arts (PA).

As a study case we chose the OPART E.P.E which is the most representative organization of performative arts in Portugal.

The outcomes of this research allow us to conclude that in fact, the *ICM* Model can be applied in industries of Performative Arts, and to which quadrant from de model had more impact and showed a more realistic view of the workers in OPART.

It is possible to conclude that only three quadrants are adequate to the work reality of the study case: Quadrants of Team, Processes and Clients Capital. It is also possible to observe that there are initiatives to the practice of KM in OPART, mainly formal initiatives, like training.

Key words: Intellectual capital management; Knowledge management; Creative Industries; Performative arts.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Glossário de Siglas	vi
Introdução	1
Contextualização e relevância do Tema	1
Objetivos da investigação	2
Capítulo I - Revisão de literatura	3
1.1. O Capital Intelectual	3
1.1.1. Modelos de Gestão do Capital Intelectual	3
1.1.2. Modelo de Suporte à Pesquisa	5
1.1.3. Recursos Intangíveis e a Criação de Valor	7
1.2. Gestão do Conhecimento	8
1.3. As Indústrias Criativas	9
1.3.1. Artes Performativas	10
1.4. O OPART, E.P.E, o TNSC e a CNB, e os Estúdios Victor Córdon	12
Capítulo II - Plano de Investigação e Metodologia	15
2.1. Método de Recolha e Análise de Dados	15
2.1.1. Amostra	15
2.1.2. Inquérito por questionário	15
2.1.3. Método de Análise de Dados	17
Capítulo III - Análise dos resultados	19
3.1. Análise dos Dados	19
3.1.1. Amostra: Caracterização Social	19
3.1.2. Análise da média das respostas aos Quadrantes do Modelo ICM	20
3.1.2.1. Quadrante Capital Individual	20

3.1.2.2. Quadrante Capital de Equipas	20
3.1.2.3. Quadrante Capital de Processos.....	21
3.1.2.4. Quadrante Capital de Clientes	21
3.1.2.5. Quadrante Novas Tecnologias e Redes	21
3.1.3 Análise das correlações entre os Quadrantes do Modelo ICM	22
3.1.4. Fiabilidade do Questionário	22
3.1. Discussão dos Dados	25
Conclusão	29
4.1. Conclusões Gerais	29
4.2. Limitações	30
4.3. Pistas para investigações futuras	31
Referências Bibliográficas	33
Anexos	I
Anexo A – Questionário	III
Anexo B – Tabelas e Gráficos	XI

Índice de Quadros

Quadro 1. Colocação dos trabalhadores do TNSC e EVC, segundo unidade orgânica. .	20
Quadro 2. Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiança	22
Quadro 3. Quadro de correlações significativas	24

Índice de Figuras

Figura 1. ICM - Intellectual Capital Model, desenvolvido por Matos e Lopes (Matos, 2013).	5
--	---

Glossário de Siglas

GCI – Gestão do Capital Intelectual

ICM – Intellectual Capital Model

CH – Capital Humano

GC – Gestão do Conhecimento

KM – Knowledge Management

RC – Retenção de Conhecimento

KR – Knowledge Retention

TC – Transferência de Conhecimento

KT – Knowledge Transference

IC – Indústrias Criativas

CI – Creative Industries

AP – Artes Performativas

PA – Performative Arts

OPART, E.P.E – Organismo de Produção Artística, Entidade Pública Empresarial

TNSC – Teatro Nacional São Carlos

EVC – Estúdios Victor Córdon

Introdução

A competitividade bem-sucedida sempre foi uma forma de subsistência das empresas para sobreviverem às exigências do mercado de trabalho. Há sempre a necessidade de uma atualização do seu mecanismo de gestão organizacional constante de modo a fazer frente a esta competitividade. Assim, as empresas tendem a desenvolver instrumentos e modelos de gestão que lhes garantam um nível elevado relativamente a outras entidades empresariais. Desta forma, permite que futuramente não se deixem ficar para trás, principalmente quando nos enquadrámos numa era de evolução constante (Rego, *et al.*, 2015).

Esta busca pelo nível adequado à competitividade cria a necessidade de trabalhar com indivíduos habilitados a enfrentarem qualquer obstáculo que lhes seja imposto. Portanto, é através de um processo bem desenvolvido de Gestão de Capital Intelectual (GCI) que as empresas são capazes de elevar o seu nível no mercado de trabalho e igualar, não só a sua produção, como também os seus serviços, à competitividade com que se defrontam (Rego, *et al.*, 2015). A GCI é um elemento fundamental porque através dele as empresas agregam um conjunto de conhecimentos e competências, com os seus colaboradores (capital humano), capaz para alcançar um crescimento sustentável.

Contextualização e relevância do Tema

A criação de valor numa empresa – procedimento do GCI – é realizado através de processos de Gestão de Conhecimento (GC), lidando diretamente com o Capital Humano (CH) da organização. A GC é uma das componentes do capital humano, que permite a valorização, se não imediata, quase, dos trabalhadores. Pela retenção e transferência de conhecimento a empresa pode, não só adquirir novos saberes pela partilha entre os seus trabalhadores, como também transmitir o seu conhecimento organizacional antigo aos trabalhadores de forma a familiarizá-los com os valores da entidade empresarial (Abbas, 2018).

Da mesma forma que se entende a importância de uma boa GCI e GC nas empresas, no geral, mais importante ainda é quando nos é apresentado estes dois tipos de gestão numa entidade empresarial dentro de uma área pouco estudada, as Artes Performativas (AP).

Este tipo de entidades empresariais gere-se de uma forma bastante diferente, tendo em conta que algumas são sustentadas pelo Estado de forma a poderem manter-se na atividade sem correr o risco de fecharem, dado o contributo que apresentam para o país, tanto em termos turísticos, como de empregabilidade, tanto na área artística como técnica e administrativa

(Baumol, 2001; Throsby, 1979). Um exemplo muito conhecido deste tipo de empresas, em Portugal, é o OPART, E.P.E, que gere duas das casas artísticas mais conhecidas no país, o Teatro Nacional de São Carlos (TNSC), a Companhia Nacional de Bailado (CNB), e gere ainda os Estúdios Victor Córdon (Mendes, 2009; Guerreiro, 2009; MARTINHO, 2014).

Assim, é perceptível que a GCI é um elemento fundamental para uma empresa, pois, pode influenciar a performance das empresas - visto que se trata de analisar uma área empresarial onde o trabalho em equipa é predominante, onde o conhecimento é criado, retido e transferido.

Objetivos da investigação

Assumindo a importância e o impacto que uma boa GCI e GC apresentam em entidades empresariais inseridas no ramo das AP, esta dissertação apresenta um conjunto de objetivos que conduzirão a investigação: 1) verificar se é possível analisar a gestão do capital intelectual nas empresas inseridas no ramo das AP; 2) verificar se a criação, retenção e transferência de conhecimento nas artes performativas é diferenciada conforme o tipo de trabalho/ organização; 3) verificar se é possível avaliar a performance das organizações das artes performativas através da gestão do seu capital intelectual.

Para estes objetivos, foi formulado um conjunto de questões de investigação que servirão de auxílio à investigadora:

1) Será possível verificar se empresas de artes performativas realizam gestão do capital intelectual?

2) Será que a criação, a retenção e transferência do conhecimento nas artes performativas varia consoante o tipo de trabalho/ organização?

3) Será que a performance das empresas de artes performativas está relacionada com a gestão do capital intelectual?

Capítulo I - Revisão de literatura

1.1. O Capital Intelectual

Com a introdução ao século XX e XXI foram testemunhadas um número significativo de modificações na forma como os negócios e o mercado de trabalho se organizam (Zambon, 2015). A maneira como a criação de valor se concretiza relaciona-se muito com o ambiente e a organização interna de uma empresa. Torna-se fácil compreender que as mudanças que têm vindo a ocorrer e o próprio ambiente competitivo com que as empresas se defrontam obrigam a adotar estratégias que assegurem maior vantagem competitiva (Zambon, 2015).

O investimento nos recursos humanos de uma empresa permite que haja um desenvolvimento do Capital Intelectual (CI). Este conceito de CI surge associado à performance dos colaboradores, ao alcance dos objetivos, serviço ao cliente, que permite a criação de recursos fundamentais à empresa, possibilitando uma maior dinâmica para acompanhar as exigências de competitividade do mercado de trabalho (Zambon, 2015; Ferreira, 2008). O CI é representado pelo conjunto de competências adquiridas e desenvolvidas entre os trabalhadores, permitindo, assim manter uma vantagem competitiva relativamente a outras empresas, se for investido (Abbas, 2018). Cassol (2016) acredita que existe uma relação entre o CI e a capacidade de inovação de uma empresa, ou seja, a vantagem competitiva pode ser adquirida pelo investimento na inovação e na sustentabilidade da gestão empresarial.

No fundo, o CI apresenta um conjunto de variáveis que estão diretamente relacionadas com a aprendizagem organizacional e o saber-fazer das tarefas e experiências dos colaboradores, mostrando assim uma ligação entre IC e a criação de valor de uma organização (Ferreira, 2008, Zambon, 2015, Cassol, 2016, Abbas, 2018).

1.1.1. Modelos de Gestão do Capital Intelectual

O saber-fazer, a aprendizagem organizacional e a experiência de vida de um colaborador são definidos como recursos intangíveis, ou seja, recursos não físicos que uma empresa possui e que servem como um instrumento de competitividade (Ferreira, 2008). Este tipo de recursos são um bem necessário às empresas, não apenas pelo facto de ser útil à competitividade. Eles surgem ligados aos recursos humanos e são um elemento-chave para a sua inovação (Ferreira, 2008; Zambon, 2015).

O CI tem vindo a assumir maior importância no meio empresarial, como se encontra diretamente associado aos recursos humanos de uma organização, nota-se mais curiosidade em volta deste assunto e de como realmente se realiza uma boa GCI.

Com o propósito de aperfeiçoar a gestão do capital intelectual (GCI), houve a necessidade de desenvolver um conjunto variado de modelos, a fim de perceber qual o melhor, mediante o contexto organizacional da entidade empresarial, e a melhor forma de gerir o CI (Matos, 2011; Matos, 2013; Duarte, 2017).

Edvinson e Malone (1997) contribuíram para a “(...) mudança da Era Industrial para a Era do Conhecimento (...)” (Sousa, 2000: 17). Com o desenvolvimento do seu modelo de GCI – *Skandia Navigator* – estes dois autores pretendiam identificar e medir os valores das empresas, ou seja, fazer a medição dos recursos intangíveis associados ao CI, no campo estratégico. Consideram o conhecimento como um recurso intangível de uma empresa, possível de converter em valor (Duarte, 2017). Assumindo, por isso, o conhecimento como um valor, um ativo intangível presente no corpo das entidades empresariais – trabalhadores, relatórios, arquivo de documentos. Neste modelo, os autores defendem que o CI é composto por duas componentes, Capital Humano (CH) e Capital Estrutural (CE), sendo a primeira componente importante por constituir o conhecimento e experiência dos trabalhadores de uma organização (Ferreira, 2008; Matos, 2011; Matos, 2013; Duarte, 2017).

Por outro lado, Stewart, em 1997, contraria Edvinson e Malone no seu modelo *Skandia Navigator*, assumindo que em vez de duas componentes, o CI deve ser composto por três, agregando às duas anteriores uma nova, Capital Relacional (CR) (Ferreira, 2008). Também no mesmo ano apresenta Sveiby o seu modelo, ‘*The Intangible Asset Monitor*’, onde divide os recursos intangíveis em três grupos – competências individuais, estruturas internas e externas (Matos, 2011). Andriessen, por sua vez, opta por aplicar um modelo diferente, ‘*Theory of Multidimensional Value Measurement*’, o qual vai contribuir, no séc. XXI, para a criação de uma nova visão na forma como se realiza a GCI (Matos, 2011; Matos, 2013).

No fundo todos estes modelos apresentados constituem uma evolução contextual sob a forma como se geria o CI nas organizações, tal como a evolução do seu conceito, as transformações que este sofreu de acordo com as necessidades expostas, ao longo dos séc. XIX, XX e XXI. Como se passou de Capital Financeiro (CF), como única unidade importante da organização, para a realização da importância do CI, tal como das suas componentes. Como também a vantagem competitiva através da criação de valor pelas experiências e conhecimento dos seus colaboradores também adquiriu grande importância neste campo organizacional (Sousa, 2000; Ferreira, 2008; Zambon, 2015; Duarte, 2017).

1.1.2. Modelo de Suporte à Pesquisa

Em 2019, foi desenvolvido, por Matos e Lopes o modelo ICM - *Intellectual Capital Management* no sentido de estudar duas empresas de contextos sociais e profissionais diferentes, uma empresa portuguesa e uma empresa romena. Matos e Lopes (2011) defendem que este modelo apresenta uma capacidade superior, em comparação com outros modelos, para lidar com a complexidade dos fatores que constituem o CI e o conhecimento organizacional, (Matos, 2011). Este modelo enquadra-se melhor para uma análise mais sucinta devido à sua constituição.

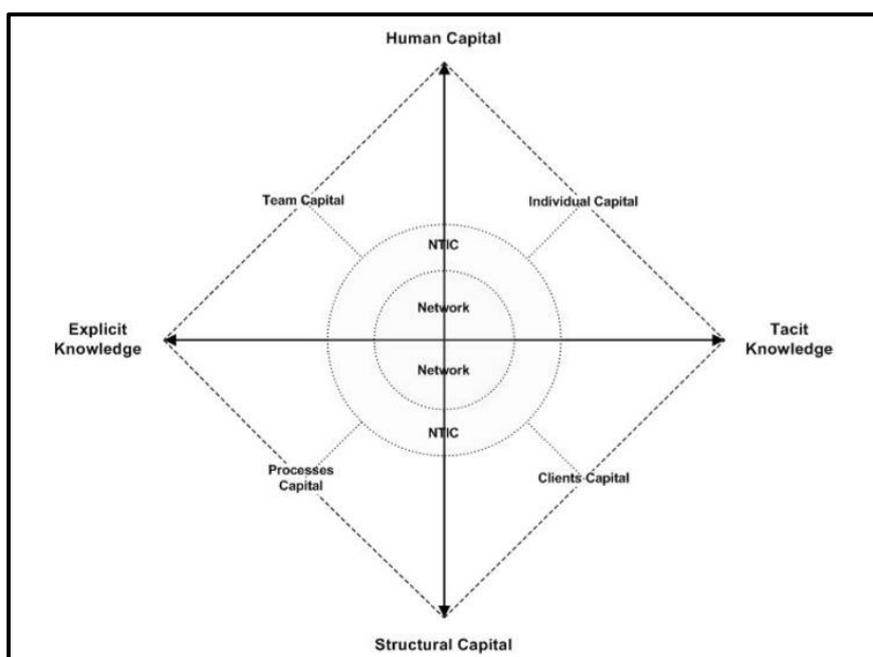


Figura 1. ICM - *Intellectual Capital Model*, desenvolvido por Matos e Lopes (Matos, 2013).

Este modelo foca-se em pormenores mais detalhados da gestão interna de uma empresa, no todo da GCI, tendo em conta quadrantes e parâmetros de desenvolvimento, sendo, portanto, capaz de identificar a complexidade de fatores do conhecimento organizacional (Matos, 2011 Matos, 2013), e bem-sucedido quando aplicado para estudos centrados neste tema.

O modelo divide-se em quatro quadrantes, cada um com o seu conjunto de parâmetros de análise: Capital Individual, Capital de Equipas, Capital de Processos e Capital de Clientes. O modelo apresenta ainda dois quadrantes que são partilhados pelos quatro anteriores: NTIC e Network.

O primeiro capital de todos a ser apresentado pelos autores, Capital Individual, pode também ser equiparado ao conhecimento tácito ou ao capital humano, apresentado por

Edvinson e Malone (1997) e Stewart (1997 *citado por* Ferreira, 2008) Capital Humano. Neste quadrante salienta-se um tipo de conhecimento que surge dos colaboradores de uma empresa, ou seja, a verdadeira origem do valor de uma empresa, adquirido através do talento e das capacidades que cada colaborador apresenta (Matos, 2013).

O quadrante do Capital de Equipas foca-se muito na forma como os colaboradores, entre si, conseguem combinar as suas competências e talentos para um determinado objetivo ou tarefa. Ao fazerem isso estão a contribuir para a criação de um laço entre si, com propósitos semelhantes, concebendo uma equipa de trabalho. Atualmente, as equipas de trabalho são fundamentais para as empresas, pois é através delas que se produz a partilha de conhecimento tácito, que, por sua vez, é depois operacionalizado em conhecimento explícito. O conhecimento explícito, formalizado em sistemas de regras e regulamentações, é fundamental aqui porque possibilita o aumento de valor adquirido da empresa (Matos, 2013).

O Capital de Processos centraliza-se, por sua vez, no conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional pode ser compreendido como a memória organizacional de uma empresa, isto é, o registo de informação que esteja enquadrada numa empresa, e pode ser equiparado ao processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, através de processos de aquisição e organização, transformando a memória organizacional no património (Matos, 2013).

Por fim, o último quadrante, o Capital de Clientes, está diretamente relacionado com a interação dos trabalhadores com os seus clientes, ou se tivermos em conta o objeto de estudo, com os seus públicos. O importante está na forma como são desenvolvidos os serviços e produtos a apresentar aos clientes/públicos, como resolvem os problemas. Sendo o principal objetivo tentar manter uma relação saudável com os clientes/públicos, a satisfação dos mesmos é fundamental, pois é através deles que a imagem da empresa é representada. Este conhecimento e preocupação provém muitas vezes da forma como o mercado é analisado, qual o melhor investimento e inovação que poderão auxiliar no aumento da satisfação dos clientes/públicos (Matos, 2013).

Relativamente aos dois quadrantes partilhados, Novas Tecnologias de Informação e Redes, pode-se assumir que é através deles que se pode estabelecer uma relação entre os quatro quadrantes principais. A sua principal função reside no apoio a funções mais administrativas, onde facilita a resolução de problemas. Além disto acaba por ser uma mais-valia para a empresa por promover um aumento de produtividade dos trabalhadores e de qualidade de serviços (Matos, 2013).

Ao longo do tempo, muitos outros modelos têm surgido, todavia a nossa revisão de literatura não nos permitiu identificar modelos aplicados especificamente às Artes Performativas (AP). Assim, e tendo por base a noção que o modelo ICM (Matos e Lopes, 2013; Matos, 2013) é um modelo de auditoria de gestão do CI estudado e adaptado à realidade portuguesa, optou-se por utilizar este modelo como suporte a esta pesquisa. Contudo, dado que as organizações das AP têm sistemas de gestão muito específicos, devido ao seu carácter artístico, o questionário que suporta este modelo foi adaptado ao perfil das organizações das AP.

1.1.3. Recursos Intangíveis e a Criação de Valor

Os recursos intangíveis, definidos por Ferreira (2008), assumiram um papel fundamental nas organizações. A partir deles foi possível aos gestores manusearem recursos como conhecimento prévio do colaborador, experiências de vida, conhecimento académico, que são importantes para uma organização criar valor. Estas competências diretamente ligadas ao conhecimento produzido nas organizações e pelos colaboradores permitem aos gestores assumir uma vantagem competitiva em relação às exigências do mercado de trabalho (Abbas, 2018).

Ao estudar Crawford (1994), Sousa (2000) acredita que o conhecimento e a informação produzida numa organização tornaram-se numa grande vantagem para as empresas em termos competitivos (Sousa, 2000). Assim, podemos presumir que o conhecimento, no séc. XIX, passa a assumir um fator de produção essencial e com o qual os colaboradores terão de se adaptar. O ‘*Know-How*’ passa a ser um conceito com relevância, e o capital humano uma componente importante do CI pronta para ser explorada com maior profundidade (Sousa, 2000; Abbas, 2018). O conhecimento passou a adotar um papel significativo para estes processos de inovação, considerando-se um elemento fulcral a toda a organização (Matos, 2011).

Na nova Era do Conhecimento, este passa a ser um recurso determinante na progressão económica de uma entidade empresarial. Assim, somos capazes de assumir que o conhecimento, como um recurso intangível, passa a assumir um fator de produção indispensável, pois é através dele que surge a nova fonte de prosperidade, o valor (Sousa, 2000).

Saber utilizar o conhecimento que é transmitido de pessoas para pessoas é também uma prática importante para as empresas, pois para que realmente o conhecimento assuma o papel de fonte de valor é necessário que este “(...) possa ser assimilado, partilhado e reutilizado por outros (...)” (Sousa, 2000: 41). Este tipo de partilha é um ato que acontece de forma voluntária, apenas quando as pessoas, neste caso os colaboradores de uma empresa, se apresentem

dispostos a partilhar o seu conhecimento com outros. É por esta razão que a entidade empresarial assume responsabilidade para que haja uma predisposição destes na partilha do conhecimento que adquirem, pois este é um recurso de poder. Quem o detém acaba eventualmente por se sentir privilegiado de possuir mais informação e conhecimento sobre diversos assuntos, e dar a entender aos restantes trabalhadores a desvantagem deles relativamente a quem apresenta maior conhecimento (Sousa, 2000; Abbas, 2018; Harjanti, 2017).

Assim, para que não haja discriminação entre trabalhadores, nem que haja descontentamento nem revolta, é preferível que as práticas de partilha de conhecimento e informação sejam geridas de forma a que haja a sua realização numa empresa, também para permitir um bom ambiente de trabalho entre os seus elementos “(...) que catalise de forma sistemática e incondicional os processos de partilha dos conhecimentos (...)” (Sousa, 2000: 45) e que garanta a boa produtividade e lealdade perante a entidade patronal (Nonaka, 1994; Sousa, 2000; Abbas, 2018; Tabaghdehi, 2018).

1.2. Gestão do Conhecimento

Os investigadores interpretam o conhecimento como um elemento do Capital Intelectual (CI), integram-no diretamente na componente Capital Humano (CH), pois, é propriedade das pessoas (Duarte, 2017). O conhecimento exerce uma influência significativa nos colaboradores de uma empresa, portanto, saber quais as suas componentes, como é que se cria conhecimento numa entidade empresarial, como é que se realiza a transferência de conhecimento entre os colaboradores e como é que se retém o conhecimento, é essencial para a empresa (Nonaka, 1994; Sousa, 2000; Duarte, 2017; Harjanti, 2017).

Existem duas dimensões que caracterizam a natureza do conhecimento: 1) tácito, que está relacionado a uma ação, ou seja, pode ser transferido através de demonstrações de ações e envolvimento dos colaboradores nas ações, porque não é um tipo de conhecimento fácil de ser transmitido através de uma socialização muito formal; 2) explícito, que é mais fácil de formalizar, pode ser digitalizado, havendo também a possibilidade de o reter em arquivos e bases de dados, ou seja, com rápido acesso informático e também em papel (Nonaka, 1994).

O conhecimento, sendo criado por pessoas e transferido para pessoas, envolve uma componente humana do CI, ou seja, envolve um processo de socialização, que pode ser identificado consoante o tipo de conhecimento que está presente. Perante a criação e transferência de conhecimento a experiência é um factor-chave muito importante. Há uma

influência significativa da socialização primária e secundária: a primeira que consiste numa socialização base muito comumente realizada entre o núcleo familiar de uma pessoa, e a segunda sendo a fase mais avançada da socialização, pois realiza-se a partir do momento em que a criança entra para a escola até ao final dos seus dias. A partilha de experiência *à priori* adquirida através destes dois processos de socialização permite que haja uma ligação entre os colaboradores pela forma como poderão combinar as suas histórias e aprendizagens, sendo assim mais fácil estimular essa partilha de conhecimento e experiência uns com os outros, e a valorização de cada um (Nonaka, 1994; Duarte, 2017).

Quando se fala na retenção de informação em formato digital, para casos em que a partilha formal seja mais facilitada, é, também, necessário cooperação entre os colaboradores, pois serão estes que vão permitir e conceder a acumulação do seu conhecimento em programas informáticos para consultas futuras, permitindo assim a uma empresa nunca perder conteúdo quando ocorre a saída de um colaborador (Nonaka, 1994).

Assim, é possível afirmar que a criação, transferência e retenção do conhecimento constituem a boa gestão do conhecimento. A partilha de conhecimento entre os elementos de uma empresa vai permitir a sua valorização. É benéfico à empresa saber realizar uma boa gestão do conhecimento de forma a saber resolver obstáculos que dificultem a transmissão e partilha de conhecimento e experiência entre os seus trabalhadores, e que previna ambiente conflituoso em que a competição pelo poder, através do conhecimento, seja a regra (Nonaka, 1994, Duarte, 2017). O trabalho de equipa, a confiança mútua e o espírito de cooperação permitem a melhoria de produção e uma harmonia na organização interna da empresa. Portanto, a realização de uma gestão de conhecimento adequada à empresa promove um ambiente saudável, a produtividade dos seus trabalhadores e a sua motivação e lealdade perante os responsáveis (Nonaka, 1994).

1.3. As Indústrias Criativas

O termo Indústrias Criativas (IC) é aplicado a bens culturais que são/foram produzidos numa sociedade económica moderna, e apresenta uma definição fundamentada na sua área de atuação (Manzoni, 2013).

As IC focam a sua prioridade em talento e criatividade, transformando-os em valor investido em áreas profissionais dentro do ramo (Manzoni, 2013). Neste tipo de indústrias é dada grande importância à inovação e criatividade dos trabalhadores, no sentido de criar trabalho que explore essa criatividade e o seu talento. Em 1998 foi reconhecido às IC o seu valor, tornando-se assim oficialmente valiosas para o mercado de trabalho. Dá-se, portanto, o aproveitamento

de atividades criativas para a produção de trabalho e, dessa forma, maior contribuição financeira para o mercado de trabalho internacional (Manzoni, 2013).

A valorização das IC deveu-se à complexidade da estrutura orgânica deste tipo de indústrias. Também nestas áreas artísticas é necessário o desenvolvimento do Capital Intelectual (IC) dos trabalhadores, de forma que possa ser proveitoso para a entidade empregadora, e sob o pretexto de garantir que quaisquer informações ou conhecimentos *à priori* ou *à posteriori* à empresa possam ser conservados e passados às seguintes gerações. O facto de estas áreas artísticas estarem ligadas ao desenvolvimento tecnológico e de usufruírem dele para proveito profissional, permitiu que se enquadrassem como um elemento-chave com prestígio no crescimento económico dos países que investissem nelas (Mazoni, 2013). Nas IC existem dois grupos de atividades profissionais: (1) o primeiro com um carácter mais industrial e (2) o segundo grupo com um carácter mais artístico. No primeiro encontramos áreas profissionais como o *marketing*, *broadcasting*, indústria cinematográfica, indústria musical e tecnológica ligada aos telemóveis e internet. No segundo temos o tipo de área profissional que se insere na em atividades criativas do setor, estando assim agrupado por artes visuais, artes performativas e museus (Hedberg, 2006).

1.3.1. Artes Performativas

As AP, também categorizadas como *'Creative Experience providers'* segundo Manzoni (2013), são áreas profissionais fundamentadas nas artes e na cultura, que se preparam para a venda de espetáculos culturais e atuam para públicos como atividade profissional. Adotando a definição praticada por Throsby & Winthers (1979), estando implícito o termo 'arte' neste tipo de área profissional, é preciso considerar então o elemento competência/habilidade para a noção do que realmente são as Artes Performativas (AP). A experiência, o talento inato e o tempo de treino complementam-se ao elemento competência/habilidade para completar a noção anterior sobre as AP (Throsby & Winthers, 1979).

No fundo, o que distingue as AP das outras áreas profissionais é a exigência imposta aos trabalhadores na área artística para que desenvolvam as suas competências, caracterizadas por serem exclusivas a um grupo pequeno de pessoas: são competências que necessitam de desenvolvimento técnico especializado e de serem treinadas desde novos para que o corpo se adapte ao tipo de atividade e exigência que daí deriva. Esta exigência aplica-se tanto a bailarinos, como a cantores e instrumentistas. Também a forma de apresentação do trabalho é

característico das AP: o trabalho, caracterizado por ter sempre uma audiência a avaliar, deve ser entregue aos seus expectadores de forma real, ao vivo.

Estes são os fatores que caracterizam as AP. Trata-se de uma área profissional em que os seus trabalhadores dispõem de competências e habilidades únicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de cuidado e perfeição, de forma a entregar às suas audiências uma experiência de ver ao vivo um espetáculo de Ópera, Concertos Líricos e/ou Ballet, ao vivo. As audiências esperam ver as capacidades máximas dos artísticas investidas no espetáculo, porque querem poder experienciar de algo único com o qual pretendem criar ligação e empatia (Throsby & Winthers, 1979; Hedberg, 2006; Manzoni, 2013).

Atualmente, o tipo de espetáculos, que outrora apenas seria presenciado por um número restrito e exclusivo de pessoas, pode já ser experienciado por indivíduos de diferentes classes sociais. Existem entidades empresariais associadas a este tipo de setor industrial criativo no sentido de promover a cultura dentro e fora do país, permitindo que o seu público tenha acesso a este tipo de entretenimento sem se sentirem deslocados. Acabam por incluir no seu capital de clientes não só a classe alta como também todas as outras, as faixas etárias mais velhas e também os mais jovens. As AP possibilitam que haja uma procura e oferta mais diversificada deste tipo de áreas profissionais. Permitem que o setor profissional não se restrinja e que as pessoas descubram uma outra forma de lidar com os públicos utilizando as artes como fonte de entretenimento. E permite que haja uma mentalidade mais aberta sobre este campo profissional, possibilitando assim a sua evolução, não só em postos de trabalho, mas também em formações especializadas na área (Throsby & Winthers, 1979; Hedberg, 2006).

Throsby e Winthers (1979) acreditam que existe um síndrome muito característico das indústrias inseridas neste tipo de área profissional: o síndrome de que sem dinheiro não se faz espetáculo. Isto acontece quando a entidade empresarial que se envolve neste meio artístico de AP não lucra o suficiente com a venda de receitas para os espetáculos ao ponto de compensar os gastos feitos para a produção. Esta característica define assim uma parte do perfil destas empresas, consideradas as *non-profit companies* (Throsby e Winthers, 1979), porque não são autonomamente sustentáveis financeiramente. Podemos observar esta situação em casas de ópera situadas nos Estados Unidos da América com a Metropolitan Opera e a Royal Shakespeare Company no Reino Unido, e ainda em Portugal com o OPART, que gere tanto o Teatro Nacional São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado (Throsby e Winthers, 1979).

Esta situação torna empresas deste ramo vulneráveis a crises financeiras, um ponto comumente partilhado com companhias de teatro (Throsby & Winthers, 1979; Baumol & Bowen, 2001). Uma das questões em volta deste assunto centra-se no porquê de estas entidades

empresariais e companhias ainda não terem fechado, ou se o fizeram porque voltaram a abrir. A resposta encontra-se em dois termos, *Patrons* e *Patronage Strategy* (Throsby e Winthers, 1979).

Um *Patron* é uma entidade empresarial, fundações ou o governo que fornece ajuda financeira orçamentando um valor monetário anualmente ou à temporada para que se continue a produzir espetáculos de entretenimento. Muitos desses *Patrons* apresentam sempre interesses por trás das suas ajudas. Não o fazem apenas pelo simples prazer de entretenimento, envolvem questões políticas, principalmente se a entidade/ companhia for politicamente associada, ou seja, se o seu subsidiário principal for o Estado.

Através de Throsby & Winthers (1979) reunimos um conjunto de argumentos que poderão explicar a razão de estes *Patrons* se comprometerem a financiar as artes performativas: 1) o financiamento é justificado pelo facto de as receitas de venda não serem suficientes para compensar os gastos da produção, por haver mão-de-obra intensiva e aumentos de custos, por vezes não contidos em orçamento para se trabalhar nas artes cénicas; 2) ao manter estas entidades/companhias abertas está-se, de igual forma, a promover o emprego na área artísticas e a evitar o desperdício de talento e a não promoção da saída de trabalhadores para fora de Portugal; 3) promovem o turismo para o país de origem; 4) a contribuição com subsídios para as artes performativas não apresenta nenhuma forma de drenagem do dinheiro do povo do país de origem; (5) as pessoas gostam da ideia de virem a ser expectadores, ainda que não o sejam, de espetáculos artísticos; 6) e, por último, de forma natural, estes riscos e incertezas impostas pelas entidades empresariais e companhias no seio das artes exigem uma compensação por parte do Estado (Throsby & Winthers, 1979).

1.4. O OPART, E.P.E, o TNSC e a CNB, e os Estúdios Victor Córdon

O OPART, E.P.E – objeto de estudo desta investigação – designa-se como uma entidade pública empresarial, e teve origem num processo de união do Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) – que integra a Orquestra Sinfónica Portuguesa, o Coro do TNSC e a Equipa Técnica do TNSC- com a Companhia Nacional de Bailado (CNB) – que integra o Corpo de Bailado da CNB, juntamente com os ensaiadores, e a Equipa Técnica da CNB -, de acordo com o Decreto-lei nº160/2007, de 27 de Abril (Mendes, 2009; Guerreiro, 2009; Martinho & Matos, 2014).

A união destas duas casas artísticas foi motivada de forma a que fosse possível a criação de uma “(...) estrutura organizacional que melhor articulasse os recursos humanos e materiais disponíveis de ambas (...)” (Mendes, 2009: IV), transformando assim o TNSC numa empresa

pública e permitindo a partilha de fundos financeiros – subsidiados pelo Estado – com a CNB (Martinho & Matos, 2014). Pela mesma razão são depois integradas a estas duas casas os Estúdios Victor Córdon (Guerreiro, 2016; *Sem Autor*, 2017).

O Teatro Nacional São Carlos é uma casa muito antiga no ramo das artes performativas em Portugal. Inaugurado em 1793, este teatro é considerado a única casa de teatro que apresenta uma produção baseada em espetáculos de ópera e de música coral e sinfónica, sendo estes dois últimos apresentados através do Coro do TNSC e da Orquestra Sinfónica Portuguesa (Mendes, 2009; *Sem Autor*, 2017).

Um dos espetáculos mais conhecidos em Portugal e realizado no largo do TNSC, com a participação da CNB, corresponde ao Festival ao Largo, que ocorre sempre no final de cada temporada. Durante um mês, o OPART, E.P.E promove este evento cultural onde são realizados espetáculos de ópera e de música coral e sinfónica. Este espetáculo é um dos mais aguardados pelo público porque além de promover a partilha cultural artística, é grátis. Não havendo por isso discriminação de audiência, e permitindo assim um espetáculo agradável onde a interação dos públicos com os artistas é fundamental e incentivada. Além destes espetáculos, o TNSC realiza também conferências, cursos e concertos dirigidos a grupos familiares ou escolas, contribuindo assim para a promoção da cultura em Portugal (*Sem Autor*, 2017). Graças a estas iniciativas para promover as artes performativas através de espetáculos culturais dirigidos a todos os públicos, o TNSC é atualmente uma casa com uma história e cultura enormes e diversificadas, que, com a ajuda de uma produção diversificada enquadrada a públicos de diferentes idades e gostos, cativa a todos.

A CNB é uma companhia de bailado com uma história muito grande de conquistas e trabalho árduo para o seu reconhecimento. Inicialmente instalada no TNSC, os diretores da CNB investiram num centro de formação de bailarinos, onde foi dada oportunidade aos seus alunos de participarem em espetáculos pela primeira vez (no Natal). Com o desejo de evoluir sempre mais, houve uma necessidade de integrar a CNB no TNSC, em 1985, devido à carência de meios financeiros, proporcionando assim a sua institucionalização, estabilizando, conseqüentemente, os seus objetivos (Guerreiro, 2016).

Com o propósito de aumentar ainda mais o seu campo de atuação, conquistou o título de companhia no âmbito nacional, atuando em mais de 50 cidades. Tendo sempre em conta as dificuldades sentidas, seja pela falta de condições de trabalho (não havendo as melhores condições para realização de espetáculos nalguns casos), a companhia apresentou uma notória energia para a continuação da promoção e sensibilização para este tipo de espetáculos, desenvolvendo, desta forma, um reconhecimento a nível nacional da importância e beleza que

a dança revela (Guerreiro, 2016). Demonstrando aos públicos a arte da dança e partilhando assim a cultura do bailado como uma profissão nobre.

Em 1992 a CNB desvincula-se do TNSC, começando a trabalhar como um organismo autónomo a companhia é tutelada pelo Instituto Português de Dança. Neste seguimento, e com o passar dos anos, a companhia, não só cresce a nível nacional, como consegue mover-se para fora, apresentando espetáculos de dança internacionalmente por diversas zonas da Europa e fora do Continente Europeu, chegando mesmo à Ásia, conquistando um reconhecimento e valorização a nível mundial (Guerreiro, 2016).

Os Estúdios Victor Córdon correspondem a um projeto do OPART, E.P.E que atua sobre ambas as áreas de dança e música em simultâneo onde se promove a partilha de actividades inseridas nas áreas artísticas. Os Estúdios tem por fim a criação de programas interligados com a CNB e o TNSC a fim de promover uma ligação mais direta com os públicos ao permitir esta experiência e contacto direto entre artistas (que ensinam) e públicos (que pretendem aprender). No fundo, os Estúdios Victor Córdon foram criados para que houvesse um segundo elo de ligação entre os públicos e os artistas de forma a promover novos artistas e partilha de conhecimento para aqueles que sempre se quiseram ver envolvidos nesta área mas que nunca foram capazes de o fazer, sem qualquer tipo de discriminação (*Sem Autor*, 2016).

O OPART, E.P.E, designa-se como uma empresa pública que, da mesma forma que a Metropolitan Opera nos Estados Unidos da América e a Royal Shakespeare Company no Reino Unido, é financeiramente subsidiária pelo Estado – dadas as suas características de Industria Criativa -, mas é capaz de apresentar uma gestão própria desse orçamento (Throsby & Winthers, 1979; Mendes, 2009; Martinho & Matos, 2014). A sua função centra-se na abertura de espetáculos ao público – independente da sua classe -, com o propósito de uma “(...) prestação de serviço público na área da cultura músico-teatral (...)” (Mendes, 2009: IV), onde se observa a combinação de música lírica, ópera e *ballet*, com auxílio das áreas técnica e administrativa tanto do TNSC como da CNB, e dos Estúdios Victor Córdon.

Como empresa inserida no ramo das Artes Performativas (AP), demonstra a sua importância por gerir a única casa de ópera de Portugal. Além de providenciar uma experiência ao vivo de *performance* artística e uma abertura cultural ao público português e estrangeiro, permite também a empregabilidade de trabalhadores talentosos no ramo artístico, impedindo, assim, a sua emigração e desperdício de talento essencial para Portugal. Permite a criação de empregos para técnicos responsáveis na área de montagem dos e para o corpo administrativo suficiente e capaz de lidar com todas as questões burocráticas (Throsby & Winthers, 1979; Baumol & Bowen, 2001; Guerreiro, 2009; Mendes, 2009; Martinho & Matos, 2014).

Capítulo II - Plano de Investigação e Metodologia

2.1. Método de Recolha e Análise de Dados

Utilizando o modelo *ICM – Intellectual Capital Management* desenvolvido por Matos e Lopes (2009), o objetivo desta investigação é verificar se existe Gestão do Capital Intelectual (GCI) numa entidade empresarial inserida no ramo das Artes Performativas.

O processo mais indicado para esta investigação é uma investigação empírica de análise extensiva. A escolha baseou-se na possibilidade de reunir as informações necessárias por meio de perguntas de resposta aberta ou fechada, todas agrupadas num inquérito por questionário a praticar numa amostra representativa.

2.1.1. Amostra

O universo laboral diz respeito aos colaboradores do OPART, E.P.E, mais especificamente os colaboradores do TNSC e dos Estúdios Victor Córdon, correspondendo a um total de 262 colaboradores, dentro dos quais estão excluídos trabalhadores em programa de voluntariado, de estágios e cedências. Esta amostra foi selecionada de forma intencional, com risco de recusa por parte dos inquiridos em participar na investigação.

A amostra inicialmente correspondia a diretores de departamento, chefes de setor e coordenadores, tendo havido alterações *à posteriori*. Por não ter sido possível aplicar questionários a uma das casas do OPART, E.P.E, tomou-se a decisão de aplicar questionários a todos os trabalhadores do TNSC e dos Estúdios Victor Córdon, independentemente da sua categoria profissional, a fim de conseguir um número representativo deste universo. Tendo em conta estes imprevistos, a amostra passou a ter um total de 39 indivíduos, aproximadamente 15% do universo laboral.

2.1.2. Inquérito por questionário

O desenvolvimento do guião do inquérito por questionário teve por base o inquérito por questionário desenvolvido na aplicação deste modelo *ICM*. Tendo em conta que o estudo caso houve necessidade de adaptar o questionário ao seu contexto real. Não havendo o risco de má interpretação de certas perguntas modificaram-se certas perguntas, sempre com a orientação do Presidente do OPART (do mandato até junho de 2019) e da Dr^a de Recursos Humanos do OPART.

Após a preparação do questionário, com a aprovação do Presidente e Dr^a de Recursos Humanos do OPART, foram realizados os pré-testes, a um conjunto de trabalhadores de forma aleatória. Foi pedido a um total de dez pessoas, que apareciam no departamento e lhes era proposto a sua participação. Após os pré-testes verificou-se que havia dificuldades na compreensão de certas perguntas e que algumas não fazia sentido estar no questionário. Os questionários, em primeira fase, foram entregues através do contacto por correio eletrónico da Dr^a de Recursos Humanos com os trabalhadores escolhidos para a amostra. Iria ser colocada uma caixa fechada com uma ranhura para poderem ser colocados os questionários sem que corressem o risco de se expor diretamente.

Depois de se verificar que havia um número significativo de trabalhadores que não estavam a responder aos questionários, optou-se por tentar um contacto direto. No Teatro Nacional de São Carlos a investigadora teria que se dirigir aos inquiridos escolhidos e expor a situação e, caso houvesse cooperação por parte dos trabalhadores, entregar na hora o questionário. Noutra situação, quando teve que falar com os trabalhadores dos estúdios Victor Córdon, o contacto foi feito por telefone, onde foi pedido a cooperação. Em relação à Companhia Nacional de bailado nunca foi possível realizar o contacto devido a constrangimentos temporais.

O prazo estipulado para serem entregues os questionários foi estipulado para o mês de abril, mas devido às dificuldades sentidas na realização do contacto, por motivos profissionais e temporais, acabou por ser adiado. Assim, os questionários foram recolhidos até ao final do mês de julho. Os dados dos questionários foram depois inseridos à mão no programa *IMB SPSS Statistics 25*.

O inquérito foi dividido em seis partes: 1) integra um conjunto de perguntas que incidem na caracterização social dos inquiridos; 2) na segunda parte as perguntas incidem na temática do quadrante capital individual; 3) contém perguntas inseridas na temática do quadrante capital de equipas; 4) aqui as perguntas integram a matéria do capital de processos; 5) esta quinta parte apresenta perguntas inseridas no quadrante capital de clientes; 6) e a última parte do questionário integra perguntas relacionadas com as novas tecnologias e redes de comunicação.

O questionário apresenta um total de 73 perguntas, incluindo já o grupo de perguntas que constituem a caracterização social do inquirido. Apenas foram colocadas duas respostas de pergunta aberta: 1) quando se pede para indicar a unidade orgânica em que o trabalhador está inserido; 2) e no quadrante de capital de processos quando se pergunta para indicar o sistema de certificação da empresa. Fora as restantes perguntas de caracterização social, que foram elaboradas como perguntas de resposta múltipla, e a pergunta inserida no capital de processos

(quando se pergunta se existe algum sistema de certificado), as restantes 66 perguntas estão organizadas pela escala de *Likert*. Nesta escala, foram utilizados cinco níveis de análise: começa no nível 1 “Nunca se aplica” e vai até ao nível 5 “Aplica-se totalmente”. Foram depois acrescentados mais dois níveis, caso nenhum dos cinco apresentados correspondesse à resposta dos participantes: o nível 6 classificado como “Não sei” e o nível 7 classificado como “Não resposta”.

2.1.3. Método de Análise de Dados

Para a realização deste estudo método escolhido para a análise de resultados foi o descritivo, pela utilização do programa *IMB SPSS Statistics 25*. Através do modelo descritivo vão ser possíveis de analisar medidas de tendência central, como a média, medidas de dispersão, como o coeficiente de variação, onde através do desvio padrão e da média poderá ser testada a representatividade das médias de respostas (Marôco, 2014). Serão também analisadas tabelas de frequências e gráficos que ajudarão na interpretação dos resultados obtidos.

As variáveis escolhidas para a caracterização da amostra para este estudo foram as seguintes: sexo, nível de escolaridade, edifício de trabalho, anos de casa no OPART, E.P.E e unidade orgânica em que o inquirido está inserido na empresa. A variável idade não foi considerada para o estudo porque, e tendo em conta as indicações sugeridas pela Dr^a de Recursos Humanos e o Presidente do Conselho Administrativo do OPART (do mandato anterior), esta variável podia inibir os inquiridos e fazer com que não respondessem de forma voluntária, por receio de serem mais facilmente identificados. Tendo em conta esta questão, que muito facilmente poderia ser um obstáculo, optou-se por utilizar a variável “Anos a trabalhar para o OPART”, sendo assim mais fácil de identificar o perfil do inquirido.

A variável “Unidade orgânica na qual está colocado/a” foi considerada para o estudo por ser a variável que permitirá fazer a distinção entre as três principais funções profissionais do OPART, além da área artística da organização: Administrativo, Técnico e de Suporte Artístico. Esta variável poderá também permitir identificar o perfil profissional dos inquiridos, juntamente com a variável “anos a trabalhar para o OPART”, e servirá de auxílio na análise de resultados pois é através dela que será feita a organização dos inquiridos: a cada uma das três funções corresponde uma unidade orgânica.

Para verificar a consistência interna das variáveis e a fiabilidade do inquérito por questionário foi utilizado o *Coeficiente Alfa de Cronbach* e o *Coeficiente de Correlação de Pearson*. No primeiro coeficiente, o valor varia em escala, onde $< 0,5$ corresponde a uma consistência interna fraca e inaceitável para a análise, e valores iguais ou superiores a $0,7$ são

aceitáveis e apresentam uma consistência interna satisfatória para se prosseguir com a análise, sendo $> 0,9$ o nível máximo de excelência. Relativamente ao segundo coeficiente apresentado, de *Pearson*, os seus valores variam entre -1 e +1, em que quanto mais os valores se aproximam de +1, melhor é a correlação (Marôco, 2014).

Realizou-se ainda uma análise de componentes principais com o objetivo de converter variáveis correlacionadas a um fator.

Capítulo III - Análise dos resultados

3.1. Análise dos Dados

3.1.1. Amostra: Caracterização Social

A amostra para este estudo inclui um total de 39 participantes, estando estes divididos por duas, das três casas, pertencentes ao OPART, E.P.E, o TNSC e o EVC. Dentro destes 39 participantes assumimos (ver Tabela 3., Anexo B), que aproximadamente 54% corresponde ao sexo feminino, pertencendo os restantes 46% ao sexo masculino. Relativamente ao nível de escolaridade, verifica-se que grande parte dos participantes obteve uma licenciatura, com aproximadamente 33,3%, sendo esta seguida pelos participantes com apenas o secundário, apresentando uma percentagem de aproximadamente 30,8%, e 15,4% dos participantes obteve um mestrado. Em comparação a estes três níveis, os restantes não tiveram uma percentagem tão significativa: 2,6% correspondem a participantes que apenas fizeram o primário e o básico, e 7,7% corresponde aos que fizeram um curso profissional e um bacharelato.

Tendo em conta o contexto profissional pode-se observar que a maioria dos participantes a quem foi entregue o questionário assinalaram o TNSC como o local de trabalho, com aproximadamente 90% de respostas, e os restantes 10% como a minoria que respondeu estar a trabalhar nos EVC (ver Tabela 3., Anexo B). Relativamente aos anos de trabalho no OPART, foi possível verificar que a maioria dos participantes trabalha à mais de 10 anos na empresa (65,8%), e apenas 15,8% dos participantes diz trabalhar para o OPART entre 5 a 10 anos. A minoria dispersa das respostas encontra-se nos anos inferiores a 5: apenas 7,9 diz trabalhar entre os 3 e os 5 anos, tal como entre os 3 anos e 1 ano, e apenas 2,6% diz trabalhar no OPART à menos de 1 ano.

Tendo em conta a última variável da caracterização sociodemográfica da amostra (descrita no Quadro 1., inserido no corpo do texto), é possível observar uma dispersão de respostas por parte dos participantes. O departamento com maior representatividade diz respeito à Direção Técnica do TNSC (20,5%), sendo seguida pela Direção Financeira e Administrativa (12,8%) e depois a Direção dos Recursos Humanos (10,3%). Tanto a Direção de Produção do TNSC como a Direção de Cena, do Coro e da Orquestra, de Estudos Musicais do TNSC, como a Coordenação dos Estúdios Victor Córdon apresenta representatividade por parte dos participantes, com 7,7% de respostas em cada um. E a menor representação vem por parte da

Direção de Comunicação e Marketing e da Direção de Manutenção, com uma percentagem de 5,1% de resposta em ambos.

Unidade Orgânica	N	%	% Acumulada
Direção de Produção TNSC	3	7,7	8,3
Direção Técnica TNSC	8	20,5	30,6
Direção de Cena TNSC	3	7,7	38,9
Direção de Coro e Orquestra	3	7,7	47,2
Direção de Estudos Musicais	3	7,7	55,6
Coordenadores dos Estúdios Victor Córdon	3	7,7	63,9
Direção Financeira e Administrativa	5	12,8	77,8
Direção de Recursos Humanos	4	10,3	88,9
Direção de Comunicação e Marketing	2	5,1	94,4
Direção de Manutenção	2	5,1	100,0
Total	36	92,3	
Total	39	100,0	

Quadro 1. Colocação dos trabalhadores do TNSC e EVC, segundo unidade orgânica.

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

3.1.2. Análise da média das respostas aos Quadrantes do Modelo ICM

Havendo a necessidade de compreender melhor como se formam as opiniões dos participantes deste estudo, neste caso, dos colaboradores do OPART, E.P.E, foi realizada uma análise às médias de resposta por quadrante, entre os cinco quadrantes que constituem o modelo ICM utilizado nesta investigação.

3.1.2.1. Quadrante Capital Individual

Neste primeiro quadrante do modelo proposto para análise é possível verificar um conjunto de perguntas, todas elas relacionadas com o elemento humano da empresa, neste caso a componente humana. Tendo a noção do conteúdo principal deste quadrante podemos observar que a média de respostas em volta deste encontra-se no nível dois da escala, ou seja, a média de respostas relativamente às perguntas que constituem este quadrante de capital individual defendem que a situação que lhes é apresentada, maioritariamente, aplica-se pouco em relação ao contexto real em que se encontram a trabalhar ($M=2,47$) (verificar Tabela 4. do Anexo B).

3.1.2.2. Quadrante Capital de Equipas

O segundo quadrante agrega um conjunto de perguntas relacionadas com a forma de trabalho das equipas numa empresa, focando-se agora no elemento coletivo e não individual.

Apesar de no quadrante anterior a expectativa não ter sido muito alta, neste é possível observar uma melhoria na representação de respostas dos inquiridos. Dado que a média de respostas se encontra no nível 3 da escala de medida ($M=3,22$), pode-se afirmar que o elemento coletivo da empresa acaba por ter mais representação do que o individual. Portanto os inquiridos defendem que a situação que lhes é apresentada através do conjunto de respostas que constituem o quadrante do capital de equipas aplica-se moderadamente ao contexto real de trabalho o OPART, E.P.E (ver Tabela 4. do Anexo B).

3.1.2.3. Quadrante Capital de Processos

O terceiro quadrante do modelo está associado à formalização e desenvolvimento da memória organizacional da equipa, ou seja processos que permitam esta formalização do conhecimento de uma empresa. Tendo em conta a média de respostas (ver Tabela 4. do Anexo B), observa-se que a maioria dos inquiridos para esta temática inserida no terceiro quadrante, concorda se aplica muito ao seu contexto profissional: a média de respostas centrou-se no nível 4 da escala ($M=4,10$).

3.1.2.4. Quadrante Capital de Clientes

O quadrante capital de clientes, encontra-se muito ligado à relação que os trabalhadores e a empresa estabelecem com os seus clientes, e também à forma como desenvolvem os serviços e produtos, tendo em conta o seu alvo, e a preocupação de como podem aumentar a satisfação dos seus clientes. Pode-se observar, através dos dados (ver Tabela 4. do Anexo B), que para este quadrante, os inquiridos acreditam que se aplica moderadamente à realidade profissional vivida, tendo em conta que a média de respostas se encontra no nível três da escala ($M=3,99$).

3.1.2.5. Quadrante Novas Tecnologias e Redes

Este último quadrante é um quadrante partilhado entre os quatro quadrantes principais do modelo, estabelece uma relação entre eles. É a mais-valia da empresa no sentido em que facilita muito certo tipo de funções, como as administrativas, de forma que certas funções não sejam demoradas possibilitando assim o aumento da produtividade laboral. Tendo em conta o universo em que a amostra inquirida se insere, é ainda mais curioso a análise feita, sobre este quadrante, à média de respostas (ver Tabela 4. do Anexo B). Pode-se verificar que a média centra-se no nível 3 da escala, significando, assim, que a realidade laboral dos inquiridos diferencia-se, pois o conjunto das situações inseridas neste último quadrante, em média, aplicam-se pouco ao contexto profissional de cada inquirido ($M=2,52$).

3.1.3 Análise das correlações entre os Quadrantes do Modelo ICM

Sabendo que a correlação de Pearson se mede através de uma escala, de <0,19 (muito fraca) a 1 (muito forte), considerou-se adequado aplicar esta medida de associação aos quadrantes que formam o modelo ICM, em simultâneo (ver Tabela 5. do Anexo B).

É possível observar que, em todos os casos, identificou-se uma correlação positiva: 1) observam-se correlações entre o quadrante capital individual com o quadrante capital de equipas ($r_s=0,587$, $p<0,001$), o quadrante capital de processos ($r_s=0,516$, $p<0,01$) e com o quadrante capital de clientes ($r_s=0,543$, $p<0,01$) em que as correlações são positivas e moderadas, e com o quadrante capital novas tecnologias e redes ($r_s=0,718$, $p<0,01$) onde a correlação é positiva e forte; 2) observam-se correlações entre o quadrante capital de equipas com o quadrante capital de processos ($r_s=0,539$, $p<0,01$), o quadrante capital de clientes ($r_s=0,474$, $p<0,01$) e o quadrante novas tecnologias e redes ($r_s=0,546$, $p<0,05$) em que, nos três casos, as correlações são positivas e moderadas; 3) observam-se correlações entre o quadrante capital de processos e os quadrantes capital de clientes ($r_s=0,736$, $p<0,001$) e novas tecnologias e redes ($r_s=0,516$, $p<0,05$), onde no primeiro caso nos encontramos perante uma correlação positiva e forte, e no segundo caso também perante uma correlação positiva mas moderada; 4) a última correlação a observar é entre o quadrante capital de clientes com o quadrante das novas tecnologias e redes, e deparamo-nos sobre uma correlação positiva e moderada ($r_s=0,536$, $p<0,05$).

3.1.4. Fiabilidade do Questionário

A realização do *Alfa de Cronbach* para esta parte do estudo teve como objetivo verificar a credibilidade do inquérito por questionário aplicado à amostra, a partir dos valores obtidos.

Tendo em conta que as variáveis apresentavam escalas de respostas, umas diferentes das outras, não foi possível calcular o valor do alfa na totalidade ao questionário. Das perguntas que constituíam o modelo *ICM*, duas tiveram que ser excluídas: QCPP_3.1 e QCPP_3.2.

Estatística de Confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens standardizados	N de Itens
0,940	0,963	66

Quadro 2. Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiança

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

No quadro apresentado em cima é possível verificar o valor estimado do *Alfa de Cronbach* de 0,940, concluindo assim que nos encontramos perante uma consistência interna

excelente (Marôco, 2014; Pall, 2013). Na Tabela 2. (Anexo B) existe uma coluna correspondente ao *Alfa de Cronbach* se o item for excluído, sendo o item as variáveis. Esta coluna serve para dar a entender ao investigador qual das variáveis está a afetar negativamente a consistência interna do alfa, e dessa forma como ficará o valor estimado do alfa se ela for excluída desta análise. No caso desta análise, em nenhuma altura foi considerada a ideia de excluir qualquer variável. Não era justificável, porque o alfa em si já apresenta um valor bastante elevado e satisfatório.

Ao realizar uma análise ao *Coefficiente de Pearson* foi possível verificar que, entre as variáveis que compõem o modelo *ICM* de gestão do capital intelectual, existem correlações, sendo elas divergentes entre si: a escala de medida de correlações varia entre -1 a 1, e quanto mais perto do 0 o valor da correlação estiver menos significativa a se pode considerar (Marôco, 2014, Pallant, 2013). Tendo em conta esta escala, pode-se assumir que em alguns casos as correlações são consideradas significativas por serem muito próximas a 1.

Ao ter conhecimento das correlações mais significativas (ver Quadro 3.), pode-se afirmar que quanto maior for a preocupação pela satisfação dos seus públicos, melhor se estabelece a relação entidade empresarial-públicos e mais facilmente se garante a qualidade do serviço. Também se pode concluir que quando mais se depender das novas tecnologias para melhorar a qualidade dos processos de organização interna, maior será a sua utilização para registar e sistematizar os processos de organização interna. É também possível compreender que quanto maior for o investimento pela internacionalização por redes com empresas internacionais, também haverá investimento na internacionalização com empresas nacionais e uma maior motivação para a criação de novas estratégias de internacionalização.

Verifica-se que com o maior investimento pela inovação ao nível dos mercados, maior será também o investimento na inovação de novos serviços/produtos. Observa-se que quando maior for o investimento na inovação de novos processos de organização interna, maior será a resposta na resolução de reclamações externas. Com a inovação realizada como resultado das ideias individuais dos colaboradores, determina-se um maior investimento na criação de mais ventos fora de Portugal. E ainda se conclui que ao utilizar as novas tecnologias para fomentar uma cultura de trabalho de equipa, maior é a sua utilização para registar conhecimentos considerados importantes.

Nota-se que ao desenvolver parcerias para ajudar na criação de valor, para melhorar o funcionamento interno da empresa, está também a ser dado maior reconhecimento à formação profissional como instrumento para a aquisição de novas competências. Pode-se observar que quando maior for a validação das indicações recolhidas no mercado nacional, maior será o

investimento nos estudos do mercado internacional. Conclui-se ainda que quando mais se investir na criação de eventos dentro de Portugal, maior será a necessidade de incluir a internacionalização nas estratégias em curso da entidade empresarial. Por fim, ao promover a utilização de novas tecnologias para registar conhecimentos considerados importantes, maior será a sua utilização no registo e sistematização de todos os processos de organização interna.

QCPP_1.2 com QCPP_1.1	QCIP_3.3 com QCIP_3.2	QCPP_4.3 com QCIP_1.3
QCPP_6.2 com QCEP_4.1	QCPP_6.1 com QCEP_4.3	QCPP_6.3 com QCPP_5.2
QCPP_7.2 com QCPP_2.2 e QCPP_6.3	QCPP_6.4 com QCIP_3.1, QCEP_4.1, QCPP_2.3 e QCPP_6.2	QCCP_1.1 com QCPP_6.1
QCCP_1.2 com QCPP_6.3	QCCP_1.2 com P_1.5	QCCP_1.3 com QCCP_1.2
QCCP_2.2 com QCCP_2.1	QCCP_1.5 com QCPP_5.2	QCCP_3.1 com QCPP_5.1
QCCP_3.3 com QCCP_3.1 e QCCP_3.2	QCCP_3.2 com QCPP_5.2, QCPP_7.2 e QCCP_3.1	QNT_1.2 com QCPP_1.1
QR_1.3 com QCPP_7.2	QNT_1.3 com QNT_1.2	

Quadro 3. Quadro de correlações significativas

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Numa última análise, e com o propósito de confirmar a viabilidade do questionário, foi realizada uma Análise de Componente Principais. Através dela pretende-se compreender se é possível reduzir a generalidade das variáveis que compõem o modelo *ICM*, de gestão do capital intelectual, a um número menor de fatores.

Seguindo o critério da proporção da variância total explicada é possível observar a extração das componentes, realizada pelo programa, um total de 11 componentes possíveis. Tendo em conta que o objetivo é perceber o número total de componentes que é possível extrair até se apresentar uma variância total explicada de pelo menos 60% (ver Tabela 3.), verifica-se que se forem extraídas apenas as primeiras três componentes chegaríamos à percentagem desejada, com 64% de variância explicada pelas cinco componentes.

Com o cálculo dos valores apresentados na coluna valor total verifica-se que são retidas as componentes com um valor superior a 1. Neste sentido, e tendo em conta o critério de Kaiser, são retidas um total de 11 componentes.

Contudo, e sendo-nos apresentado o Gráfico 1. (Anexo B), é preciso ter em atenção o critério do *Screen Plot*, onde, através da sua interpretação concluímos que deveriam ser retidas cinco componentes, em vez de três, sendo que é a partir da quinta componente que se começa a notar uma diferença entre as outras variáveis, representada pelo declive registado no gráfico

(Ver Gráfico 1. Anexo B). Ao reter as cinco componentes, a percentagem de variância explicada iria aumentar para 78%.

Neste tipo de análise fatorial, por serem dados diversos critérios de seleção de componentes, acaba por ser complicado seguir apenas um. Portanto, tendo em conta os critérios apresentados de análise a uma ACP, conclui-se que se devem reter as iniciais três componentes.

3.1. Discussão dos Dados

Estando perante um país que está cada vez mais aperfeiçoado a nível tecnológico, torna-se cada vez mais interessante explorar áreas de estudo onde se podem integrar diversos temas e perceber a sua ligação. Esse foi um dos objetivos que levou a juntar dois temas muito distintos, mas que apresentam uma ligação íntima muito interessante: a Gestão do Capital Intelectual (GCI) e as Indústrias Criativas (IC).

Ficou sempre subentendido que o desenvolvimento dos recursos de uma entidade empresarial, nomeadamente o seu capital intelectual, beneficia o seu desempenho e aumentaria as probabilidades de criação de valor (Abbas, 2018; Ferreira, 2008; Zambon, 2015). Com a devida atenção, esta matéria vai-se tornando mais trabalhada, porque numa era tão desenvolvida como a que está presente no Séc. XXI, as empresas não se podem focar apenas numa forma de trabalho, têm que saber dar valor a todo o recurso que puderem possuir e criar. E desenvolvendo como deve ser a sua GCI conseguem muito mais facilmente encontrar a matéria de valor que poderá ser utilizada em prol da sua evolução.

Seguindo o raciocínio de Ferreira (2008), juntamente com outros autores mencionados no campo de discussão dos modelos de GCI, assume-se que tanto o saber-fazer, como a aprendizagem organizacional e a experiência de um colaborador são fatores importantes para uma empresa, porque é através deles que se possibilita a criação de valor. Isto acontece em qualquer tipo de empresas, mesmo naquelas em que o exercício de funções principais seja num ramo completamente diferente ao habitual: inserido em empresas ligadas às Artes performativas (AP); como no Teatro Nacional São Carlos (TNSC).

Seria bastante expectável que numa área profissional tão dinâmica como as AP, e com contacto direto com a sua audiência, houvesse maior predominância de certos parâmetros de resposta relativamente à realidade esperada. A preocupação com as suas audiências/públicos e serviços a serem oferecidos que possibilitem uma melhor relação destes com o TNSC é bastante predominante. Mas para que isso seja concebível é necessário um desenvolvimento interno com os colaboradores.

Todo o esforço para poder agradar aos públicos e permitir que estes continuem a usufruir dos espetáculos como fonte de entretenimento e lazer, provém de um grande trabalho que não se insere num indivíduo apenas, mas sim num número variado de colaboradores de diversas áreas. O trabalho em equipa e a cooperação entre departamentos, dentro e fora da área artística, possibilita esta criação de espetáculos, e é um fator determinante no TNSC, pois condiz com a realidade vivida entre os seus trabalhadores. Os trabalhadores tronam-se, assim, numa fonte de poder no TNSC, pois sem eles não haveria como manter o funcionamento do teatro, e não haveria como promover espetáculos centrados em áreas artísticas tão antigas num país como Portugal.

A cultura para um país é muito importante, pois é uma parte da sua identidade. O mesmo acontece nas empresas, tal como num país em que se conservam documentos históricos, também numa empresa é importante conservar os registos de trabalho que tenham sido adquiridos pela entidade empresarial. No TNSC, a importância dada ao capital de processos demonstra a preocupação que a entidade tem em desenvolver a sua memória organizacional através de processos que permitam esta formalização do conhecimento de uma empresa. A formalização do conhecimento, seja ele proveniente do colaborador antes ou depois de entrar no TNSC, permite que haja a criação de valor, e isso é um bem essencial à empresa. Qualquer passagem de conhecimento que seja formalizada através dos seus colaboradores, neste caso em equipa, possibilita o contínuo crescimento de uma empresa, neste caso do TNSC (Nonaka, 1994, Duarte, 2017).

Torna-se importante compreender o tipo de relações estabelecidas entre os parâmetros estipulados por quadrante no modelo *ICM* de GCI desenvolvido e analisado no TNSC:

- Preocupação com os públicos/audiências > Aumento da relação entidade empresarial-públicos/audiências > Melhora a qualidade do serviço.
- Maior dependência das novas tecnologias para melhorar a qualidade dos processos organização interna > Leva ao maior uso das novas tecnologias para registar e sistematizar processos de organização interna.
- Quanto maior for a motivação para a criação de novas estratégias de internacionalização > Maior se torna o investimento na internacionalização por redes com empresas internacionais.
- O desenvolvimento de parcerias para ajudar na criação de valor e melhorar o funcionamento interno da empresa > Evidencia maior reconhecimento à formação profissional como instrumento para a aquisição de novas competências.

Tendo em atenção esta cadeia de relações, pode-se afirmar que, dos cinco quadrantes desenvolvidos pelo Modelo *ICM*, os que apresentam maior influência na realidade vivida entre os colaboradores do TNSC são os quadrantes referentes ao capital de equipas, de processos e de clientes.

Conclusão

4.1. Conclusões Gerais

A exigência de uma evolução organizacional que o mercado de trabalho exerce sobre as empresas é extraordinário, no sentido em que, se estas não forem capazes de acompanhar as necessidades do mercado de trabalho e com ele desenvolverem os seus processos de organização interna podem acabar por falir. Esta é a regra básica da competitividade. O investimento nos recursos humanos de uma empresa é aquilo que permite o seu desenvolvimento interno, pois é nos seus colaboradores que se encontra e desenvolvem os processos de gestão do capital intelectual (GCI). O conceito de capital intelectual (CI) surge associado à performance dos colaboradores de uma empresa, sendo que o seu desenvolvimento e acompanhamento corretos levam a uma maior dinâmica para acompanhar as exigências de competitividade do mercado de trabalho (Ferreira, 2008; Zambon, 2015)

É neste sentido que se forma o objetivo principal a desenvolver ao longo deste trabalho de investigação. Pretende-se compreender se, num ramo pouco explorado como as artes performativas (AP), como o OPART, E.P.E, existe também esta necessidade de desenvolver processos de GCI, e se realmente são aplicáveis, independentemente do tipo de área a ser trabalhada pela entidade empresarial.

Este tipo de empresas inseridas no ramo das indústrias criativas (IC) contêm um perfil muito característico, pois financeiramente não se conseguem sustentar sozinhas (Throsby & Winthers, 1979). A necessidade de explorar a forma como se organizam internamente entre si para promover espetáculos que criem uma ligação com os seus públicos e assim a sua contínua sustentabilidade através da ajuda financeira dos seus *Patrons*, leva a explorar este campo dos processos da GCI, e testar o Modelo *ICM* de GCI.

Dado que o Teatro Nacional São Carlos, uma das casas que compõem o OPART, promove espetáculos que se inserem diretamente na promoção da cultura para o público que escolhe assistir, a sua função adquire ainda maior importância. É necessário manter os seus públicos e acolher ainda mais interessados neste tipo de áreas profissionais, por com elas não só se promove a partilha de cultura, mas também o desenvolvimento económico do país e o desenvolvimento da criação de mais empregos. Portanto, a especial atenção dada aos seus públicos não é algo que se deva tomar de ânimo leve. Sendo por esta razão a grande identificação dos trabalhadores do TNSC com a realidade demonstrada através do quadrante do capital de clientes. Confirma-se que a preocupação com os públicos, que é demonstrada, leva a que se tenha mais cuidado em manter uma relação positivas entre a entidade empresarial e o

público, que, por sua vez, leva a uma melhoria na qualidade do serviço. A oferta dos seus serviços também para fora, como forma de estratégia para aumentar as suas audiências e promover a cultura do país para fora leva também a que seja dada grande importância ao investimento na internacionalização por redes com empresas internacionais, que depois resulta na promoção de novas estratégias de internacionalização.

A criação de valor torna-se também um fator muito importante para o desenvolvimento de uma entidade empresarial (Nonaka, 1994). Foi neste sentido que se inseriram variáveis dentro deste tema no modelo, para também se conseguir testar se a gestão de conhecimento é relevante para o OPART. Note-se que, dos cinco quadrantes apresentados no Modelo *ICM*, o quadrante do capital de processos foi aquele que mais perto esteve da realidade laboral experienciada pelos colaboradores do TNSC. Nele consegue-se compreender que existe uma promoção do desenvolvimento do trabalho em equipa e com ele a partilha de ideias e conhecimentos através dos seus colaboradores. O que permitem, não só uma aproximação das pessoas através das suas experiências profissionais, mas também a criação de valor através da partilha de diferentes métodos de trabalho, sejam eles antigos valores passados dentro da empresa, ou novos integrados na empresa pelos novos colaboradores.

Esta partilha de conhecimento leva depois à necessidade de reter toda a informação necessária, daí a ter sido observado que, há um desenvolvimento de parcerias para a criação de valor, e isto leva a que seja reconhecida a importância da formação profissional como instrumento para a aquisição de novas competências.

Por fim, através da pesquisa realizada em volta deste modelo de GCI, desenvolvido por Matos (2009), comprovou-se a sua aplicabilidade, passados 10 anos. E também foi possível comprovar que este modelo, testado antes noutras empresas, é adequado a empresas inseridas nas indústrias de AP, neste caso no OPART, E.P.E. existem quadrantes que apresentam maior importância na realidade laboral vivida no TNSC, como o quadrante do capital de equipas, capital de clientes e capital de processos, mas não implica que os outros quadrantes não sejam de igual forma trabalhados. Dada a área de atuação do OPART é natural que haja um maior envolvimento em trabalhos de equipa, tal como a grande preocupação com a satisfação e o agrado dos seus públicos.

4.2. Limitações

No decorrer da investigação, foram algumas as limitações apresentadas. Primeiramente, dado que o objeto de trabalho seria realizado numa casa artística sempre muito movimentada,

já seria expectável a pouca aderência dos colaboradores no preenchimento dos questionários. Algo que se revelou depois mais tarde com uma das casas que compõem o OPART.

Também a autorização para a realização do estudo e a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa foi um processo demorado. Foram necessárias várias modificações nos questionários, tendo em conta as opiniões do anterior presidente do conselho de administração do OPART, até que estivesse bem explícito para a amostra a inquirir.

No fundo, a ambição para um estudo com esta dimensão foi o que levou depois ao surgimento de tais limitações. Em vez de se forçar o objeto de estudo numa só casa do OPART, tentou-se agrupar as três casas. No final acabou-se mesmo por apenas conseguir inquirir os colaboradores do TNSC, e um grupo muito pequeno de trabalhadores do Estúdios Víctor Córdon, o que levou a uma amostra pequena, apesar de representativa do universo em estudo.

4.3. Pistas para investigações futuras

Dadas as limitações expostas neste estudo sentidas pela investigadora, existe um conjunto de pistas de investigação que seriam bastante interessantes de desenvolver para um próximo estudo. Dado que houve a impossibilidade de estudar o OPARTE, E.P.E no todo, seria interessante desenvolver este estudo individualmente por cada casa, com a Companhia Nacional de Bailado incluída e realizar uma comparação entre as três sobre quais os quadrantes que exercem maior influência, e descobrir a razão.

Um dos objetivos que também tinha sido proposto para este trabalho era compreender se a criação, a retenção e transferência do conhecimento nas artes performativas poderia variar consoante o tipo de organização. Algo que não foi possível de comprovar dado o tamanho da amostra. No final acabou por se conseguir compreender que é dada importância a certos processos de gestão do conhecimento, mas seria interessante aprofundar também este assunto.

Assim, apesar de a amostra não ser muito grande, as suas respostas foram significativas para este estudo. Portanto, para uma futura investigação, estas respostas seriam sempre consideradas.

Por fim, queria apenas referir que com esta pesquisa pretendeu-se responder também a um dos desafios do mestrado, que era compreender de que forma pode a GCI contribuir para melhorar as relações no trabalho. Algo que foi possível de compreender, mas que, com o tempo necessário e com uma amostra maior, seria muito mais bem sucedido.

Referências Bibliográficas

- Abbas, Sayyed Khawar, *et al.* (2018), “Intellectual Capital Impact on Organization’s Performance”, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, (Online), 4(7), pp. 519-524.
- Baumol, J Willam e William G Bowen (2001), *Performing Arts: The Economic Dilema*, Inglaterra, Ashgate Publishing Limited.
- Berzkalne, Irina e Elvira Zelgave (2014), “Intellectual Capital and Company Value”, *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, (Online), 110 (?), pp. 887-896.
- Cassol, Alessandra, Cláudio Gonçalo Reis e Roberto Lima Ruas (2016), “Redefining the Relationship between Intellectual Capital and Innovation: The Mediating Role of Absorptive Capacity”, *BAR*, (Online), 13 (4), pp. 1-25.
- Cohen, Wesley M. e Daniel A. Levinthal (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, (Online), 35 (1), pp. 128-152.
- Duarte, Cátia Alexandra Moreira (2017), *O Capital Intelectual e a Transferência de Conhecimento – Um Estudo aplicado a empresas de Contabilidade/Auditoria/Consultoria Fiscal*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração, Porto, Departamento de Contabilidade e finanças, Instituto Politécnico do Porto.
- Ferreira, Aristedes Isidoro e Luís Frutuoso Martinez (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, Editora RH.
- Gomes, Paulo Manuel (2009), *Avaliação da Organização Aprendiz: O Caso de Duas Pequenas e Médias Empresas de Vertente Tecnológica*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, Departamento de Gestão, ISCTE.
- Guerreiro, Mónica, (2016), “HISTÓRIA, Companhia Nacional de Bailado: 39 anos em 16 andamentos”, <https://www.cnb.pt/cnb/historia/>, data de edição: 06.2016, consultado em 22.09.2019.
- Guerreiro, Vânia Vicêncio (2009), *Formação-Ação como Prática de Evolução da Organização Aprendiz: O Caso OPART, E.P.E.*, Projecto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Departamento de Gestão, ISCTE.

Harjanti, Dhyah e Noerchoidah (2017), “The Effect on Social Capital and Knowledge Sharing on Innovation Capability”, *JKM*, (Online), 19 (2), pp. 72 - 78.

Hedberg, Anna e Hedvig Stenius-Bratt (2006), *Intellectual Capital Management in the Creative Industries: From Intellectual Creations to Intellectual Property*, Dissertação de Mestrado em Economia e Direito, School of Business, Suécia, Departamento de Direito, Göteborg University.

Manzoni, Chiara (2013), *Cultural and Creative Industries as key factors for Chinese economic developent. Analysis of Beijing and Shanghai*, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Arte e da Atividade Cultural, Veneza, Università Ca’Foscari Venezia.

Marôco, João (2014), *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, Portugal, ReportNumber.

Martinho, Teresa Duarte e José Nuno Matos (2014), “Como Governar o Único Teatro de Ópera em Portugal? A incerteza permanente do estatuto do Teatro Nacional de São Carlos”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, (Online), 2 (2), pp. 165-187.

Matos, F. e Lopes A. (2011), “Intellectual Capital Management: Case Study Portugal Versus Romania”, Paper read at *European Conference on Intellectual Capital 11*, Cyprus, Nicosia, (Online), 18-19 April 2011, pp. 240-250.

Matos, Florinda (2013), “A Theoretical Model for the Report of Intellectual Capital”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, (Online), 11 (4), pp. 339-360.

Mendes, Zulmira Fátima Antunes (2009), *Da Ausência de Lógica na Estruturação das Carreiras à Mudança e Desenvolvimento Organizacional: O Caso OPART, E.P.E.*, Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Departamento de Gestão, ISCTE.

Pallant, Julie (2013), *SPSS Survival Manual*, USA, Open University Press.

Sem Autor, (2016), “ESTÚDIOS VICTOR CÓRDON”, <https://www.cnb.pt/estudiosvictorcordon/>, Data de edição: 2016, consultado em 22.09.2019.

Sem Autor, (2017), “Teatro Nacional De São Carlos”, <https://tnsc.pt/tnsc/o-teatro/>, data de edição: 2017, consultado em 22.09.2019.

Tabaghdehi, Seyyadeh Kolsoomeh Hosseini *et.al* (2018), “The effect of organizational on intellectual capital considering the mediating role of academic entrepreneurship in Mazandaran Islamic Azad University”, *Revista Publicando*, (Online), 16 (1), pp. 483-504.

Throsby, C.D e G. A Winthers (1979), *The Economics Of The Performing Arts*, USA, *Gregg Revivals*.

Zambon, Stefano e David Moncirdini (2015), “Intellectual Capital and Innovation, A Guideline for Future Research”, *Journal of Innovation Economics & Management*, (Online), 2 (17), pp. 13-26.

Anexos

Anexo A – Questionário

1. Caracterização Social

1.1.

Edifício onde trabalha	
Teatro N. São Carlos	
Teatro Camões	
Estúdios Victor Córdon	

1.2.

Nível de Escolaridade	
Primário	
Básico	
Secundário	
Curso Profissional	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

1.3.

Sexo	
Feminino	
Masculino	

1.4.

Anos a trabalhar para o OPART	
Menos de 1 ano	
Entre 1 a 3 anos	
Entre 3 a 5 anos	
Entre 5 a 10 anos	
Entre 10 a 20 anos	
Mais de 20 anos	

1.5. Unidade orgânica na qual está colocado/a: _____

2.1.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.1.1.1 - Nesta Empresa valoriza-se e facilita-se a aquisição de conhecimentos por parte dos colaboradores.							
2.1.1.2 - Nesta Empresa valorizam-se os colaboradores talentosos.							
2.1.1.3 - Nesta Empresa a formação profissional é reconhecida como um instrumento para a aquisição de novas competências.							

2.1.2	1	2	3	4	5	NS	NR
2.1.2.1 - Nesta Empresa os colaboradores são incentivados a partilhar os seus conhecimentos e saberes individuais.							
2.1.2.2 - Nesta Empresa existem recompensas para os colaboradores que partilham os seus conhecimentos e saberes individuais.							
2.1.2.3 - Nesta Empresa os colaboradores são incentivados a serem inovadores/ criativos.							
2.1.2.4 - Nesta Empresa os colaboradores que são inovadores/ criativos são recompensados.							

2.1.3	1	2	3	4	5	NS	NR
2.1.3.1 - Nesta Empresa existem inovações ao nível de novos processos de organização interna (Ex: manual de acolhimento, medicina do trabalho).							
2.1.3.2 - Nesta Empresa existem inovações de novos produtos/serviços (Ex: novos espetáculos).							
2.1.3.3 - Nesta Empresa existem inovações ao nível dos mercados (novas formas de comercialização e/ou novas formas de marketing) (Ex: novos públicos).							
2.1.3.4 - Nesta Empresa existem inovações ao nível organizacional (Ex: novas formas de gestão e organização).							

2.1.4	1	2	3	4	5	NS	NR
2.1.4.1 - Nesta Empresa planifica-se, num horizonte de 5 anos, a entrada de mais colaboradores do que aqueles que tem atualmente.							

2.1.4.2 - Nesta Empresa a maioria dos colaboradores tem uma grande dedicação em relação ao trabalho realizado.							
2.1.4.3 - Nesta Empresa a maioria dos colaboradores tem um perfil criativo.							
2.1.4.4 - Nesta Empresa a maioria dos colaboradores tem um elevado sentido de equipa.							

2.2.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.2.1.1 - Nesta Empresa o trabalho está maioritariamente organizado em equipas.							
2.2.1.2 - Nesta Empresa existe uma política de compensações indexada à avaliação de desempenho.							
2.2.1.3 - Nesta Empresa é o desempenho de equipa que tem mais relevância na política da empresa.							
2.2.1.4 - Nesta Empresa é o desempenho individual que tem mais relevância na política da empresa.							
2.2.1.5 – Nesta empresa, cada evento e espetáculo é visto como um projeto global da empresa.							
2.2.1.6 - Nesta Empresa o trabalho das equipas está focalizado na satisfação dos públicos.							
2.2.1.7 - Nesta Empresa o trabalho das equipas também tem em consideração a satisfação dos colaboradores individuais.							

2.2.2	1	2	3	4	5	NS	NR
2.2.2.1 - Nesta Empresa quando um colaborador adquire novos conhecimentos (em processo de formação ou outro), ele transmite esses conhecimentos ao resto da equipa.							
2.2.2.2 - Nesta Empresa os conhecimentos adquiridos são transmitidos aos novos colegas.							
2.2.2.3 - Nesta Empresa privilegia-se o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa.							

2.2.3	1	2	3	4	5	NS	NR
2.2.3.1 - Nesta Empresa existem equipas de trabalho especializadas em desenvolver inovação/ criatividade.							

2.2.3.2 - Nesta Empresa encoraja-se, de um modo geral, a inovação/ criatividade em todas as unidades da sua estrutura.							
--	--	--	--	--	--	--	--

2.2.4	1	2	3	4	5	NS	NR
2.2.4.1 - Nesta Empresa cada equipa de trabalho tem um líder ou chefe formal.							
2.2.4.2 - Nesta Empresa os líderes das equipas surgem naturalmente.							
2.2.4.3 - Nesta Empresa os líderes das equipas valorizam e incentivam o trabalho de equipa.							

2.3.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.1.1 - Nesta Empresa as novas tecnologias são utilizadas para registar e sistematizar todos os processos de organização interna.							
2.3.1.2 - Nesta Empresa as novas tecnologias são utilizadas para melhorar a qualidade dos processos de organização interna.							

2.3.2	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.2.1 - Nesta Empresa os conhecimentos importantes dos colaboradores são informatizados/ guardados em registo áudio/ vídeo.							
2.3.2.2 - Nesta Empresa os conhecimentos importantes dos colaboradores são registados em suporte de papel.							
2.3.2.3 - Nesta Empresa os conhecimentos importantes dos colaboradores são guardados na memória individual de cada colaborador e não são registados.							

2.3.3	Sim	Não	NS
Existe algum tipo de sistema de certificação?			
Se sim, por favor indique qual.			

2.3.4	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.4.1 - Nesta Empresa têm sido desenvolvidas parcerias com outras empresas /instituições nacionais.							

2.3.4.2 - Nesta Empresa têm sido desenvolvidas parcerias com outras empresas /instituições internacionais.							
2.3.4.3 - Nesta Empresa as parcerias desenvolvidas têm vindo a ajudar na criação de valor, para melhorar o funcionamento interno.							
2.3.4.4 - Nesta Empresa as parcerias desenvolvidas têm permitido melhorar os resultados económicos.							

2.3.5	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.5.1 - Nesta Empresa tem havido investimento na criação e gestão de eventos, em Portugal.							
2.3.5.2 - Nesta Empresa tem havido investimento na criação de mais eventos, fora de Portugal.							

2.3.6	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.6.1 - Nesta Empresa existe um sistema de tratamento de reclamações internas (dos colaboradores).							
2.3.6.2 - Nesta Empresa existe um sistema de tratamento de reclamações externas/ clientes.							
2.3.6.3 - Nesta Empresa todas as reclamações internas são rapidamente resolvidas.							
2.3.6.4 - Nesta Empresa todas as reclamações externas são rapidamente resolvidas.							

2.3.7	1	2	3	4	5	NS	NR
2.3.7.1 - Nesta Empresa já foram atribuídos prémios internacionais como reconhecimento do seu desempenho em alguma área.							
2.3.7.2 - Nesta Empresa já foram atribuídos prémios pelas suas iniciativas de responsabilidade social.							
2.3.7.3 - Nesta Empresa já foram atribuídos prémios pela inovação dos seus serviços.							

2.4.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.4.1.1 - Nesta Empresa são realizados estudos de mercado no mercado nacional.							

2.4.1.2 - Nesta Empresa são realizados estudos de mercado no mercado internacional.							
2.4.1.3 - Nesta Empresa as indicações recolhidas no mercado são validadas antes de se transformarem em serviços a desenvolver pela empresa.							
2.4.1.4 - Nesta Empresa a inovação/ criatividade realizada é maioritariamente resultado das necessidades dos públicos.							
2.4.1.5 - Nesta Empresa a inovação realizada é maioritariamente resultado das ideias individuais dos colaboradores.							
2.4.1.6 - Nesta Empresa a inovação realizada é maioritariamente resultado das ideias das equipas.							

2.4.2	1	2	3	4	5	NS	NR
2.4.2.1 - Nesta Empresa existe uma preocupação permanente com a satisfação dos seus públicos.							
2.4.2.2 - Nesta Empresa a relação com os públicos é fundamental para garantir a qualidade total do serviço.							

2.4.3	1	2	3	4	5	NS	NR
2.4.3.1 - Nesta Empresa a internacionalização faz parte das atuais estratégias em curso.							
2.4.3.2 - Nesta Empresa a internacionalização tem vindo a ser realizada através de redes com outras empresas/instituições nacionais.							
2.4.3.3 - Nesta Empresa a internacionalização tem vindo a ser realizada através de redes com outras empresas/instituições internacionais.							

2.5.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.5.1.1 - Nesta Empresa a maioria dos colaboradores tem conhecimentos informáticos, na ótica do utilizador.							
2.5.1.2 - Nesta Empresa as novas tecnologias são utilizadas para registar todos os conhecimentos considerados importantes.							
2.5.1.3 - Nesta Empresa as novas tecnologias são utilizadas para fomentar uma cultura de trabalho em equipa.							
2.5.1.4 - Nesta Empresa as novas tecnologias são utilizadas para interagir com os diversos parceiros (clientes, fornecedores, colaboradores, etc.).							

2.6.1	1	2	3	4	5	NS	NR
2.6.1.1 - Nesta Empresa o funcionamento interno segue uma lógica de trabalho interligado entre departamentos.							
2.6.1.2 - Nesta Empresa existe uma rede que permite o contacto com os diversos parceiros externos (clientes, fornecedores, etc.).							
2.6.1.3 - Nesta Empresa existem instrumentos de recolha de ideias – do tipo de Bolsa de Ideias.							

Continuação da Tabela 2. Alfa de Cronbach

QCIP_3.2	224,0294	4150,514	0,329	0,940
QCIP_3.3	223,7647	4064,488	0,614	0,938
QCIP_3.4	224,0000	4053,879	0,664	0,938
QCIP_4.1	224,2647	4077,413	0,451	0,939
QCIP_4.2	223,0882	4089,598	0,631	0,939
QCIP_4.3	223,6765	4129,316	0,407	0,939
QCIP_4.4	224,2941	4128,517	0,510	0,939
QCEP_1.1	223,3235	4138,165	0,455	0,939
QCEP_1.2	224,8235	4079,725	0,524	0,939
QCEP_1.3	223,5882	4100,189	0,409	0,939
QCEP_1.4	223,6176	4114,546	0,315	0,940
QCEP_1.5	223,0294	4146,151	0,363	0,940
QCEP_1.6	222,9412	4122,178	0,516	0,939
QCEP_1.7	224,1176	4095,804	0,531	0,939
QCEP_2.1	223,7647	4072,004	0,575	0,939
QCEP_2.2	223,7647	4086,731	0,509	0,939
QCEP_2.3	224,0882	4088,447	0,549	0,939
QCEP_3.1	223,7353	4053,534	0,534	0,939
QCEP_3.2	224,2941	4040,638	0,665	0,938
QCEP_4.1	222,5588	4133,406	0,496	0,939
QCEP_4.2	223,8529	4113,099	0,322	0,940
QCEP_4.3	223,5294	4099,226	0,531	0,939
QCPP_1.1	224,4412	4138,981	0,381	0,939
QCPP_1.2	224,5294	4117,105	0,505	0,939
QCPP_2.1	223,9118	4061,477	0,526	0,939
QCPP_2.2	222,8235	4080,695	0,520	0,939
QCPP_2.3	222,4706	4103,893	0,480	0,939
QCPP_4.1	222,7059	4158,699	0,243	0,940
QCPP_4.2	222,4412	4081,527	0,589	0,939
QCPP_4.3	222,8824	4035,440	0,652	0,938
QCPP_4.4	222,9118	4034,931	0,606	0,938
QCPP_5.1	223,2647	4083,352	0,442	0,939
QCPP_5.2	223,6471	4072,963	0,469	0,939
QCPP_6.1	223,2353	4085,882	0,393	0,939
QCPP_6.2	222,3824	4051,758	0,694	0,938
QCPP_6.3	223,2647	4067,170	0,467	0,939
QCPP_6.4	222,0294	4033,545	0,754	0,938
QCPP_7.1	221,7353	4069,231	0,538	0,939
QCPP_7.2	222,0882	4048,386	0,559	0,938
QCPP_7.3	222,3235	4031,013	0,577	0,938
QCCP_1.1	222,2647	4034,988	0,622	0,938
QCCP_1.2	222,3235	4030,771	0,616	0,938
QCCP_1.3	221,9118	4055,659	0,588	0,938
QCCP_1.4	222,9706	4055,848	0,588	0,938

Continuação da Tabela 2. Alfa de Cronbach

QCCP_1.5	223,3529	4049,629	0,579	.	0,938
QCCP_1.6	221,7353	3797,231	0,226	.	0,962
QCCP_2.1	222,9706	4114,878	0,558	.	0,939
QCCP_2.2	222,7941	4083,078	0,679	.	0,938
QCCP_3.1	222,5588	4000,436	0,763	.	0,937
QCCP_3.2	222,6176	4013,698	0,694	.	0,938
QCCP_3.3	222,6765	4053,741	0,589	.	0,938
QNT_1.1	223,1176	4110,046	0,492	.	0,939
QNT_1.2	223,5882	4082,795	0,555	.	0,939
QNT_1.3	224,4118	4083,401	0,566	.	0,939
QNT_1.4	223,0882	4073,901	0,605	.	0,939
QR_1.1	223,4412	4108,193	0,535	.	0,939
QR_1.2	222,8235	4104,877	0,411	.	0,939
QR_1.3	223,8824	4016,895	0,594	.	0,938

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Tabela 3. Análise de Componentes Principais

Componente	Variância Total Explicada					
	Autovalores iniciais			Somadas de Extração		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	23,915	36,234	36,234	23,915	36,234	36,234
2	10,527	15,950	52,185	10,527	15,950	52,185
3	7,947	12,040	64,225	7,947	12,040	64,225
4	4,774	7,234	71,459	4,774	7,234	71,459
5	4,309	6,528	77,987	4,309	6,528	77,987
6	3,909	5,922	83,909	3,909	5,922	83,909
7	2,878	4,361	88,270	2,878	4,361	88,270
8	2,570	3,894	92,164	2,570	3,894	92,164
9	2,081	3,153	95,316	2,081	3,153	95,316
10	1,573	2,383	97,700	1,573	2,383	97,700
11	1,518	2,300	100,000	1,518	2,300	100,000
12	5,104E-15	7,733E-15	100,000			
13	3,353E-15	5,080E-15	100,000			
14	2,799E-15	4,240E-15	100,000			
15	1,602E-15	2,427E-15	100,000			
16	1,554E-15	2,355E-15	100,000			
17	1,351E-15	2,047E-15	100,000			
18	1,160E-15	1,758E-15	100,000			
19	1,091E-15	1,654E-15	100,000			
20	9,000E-16	1,364E-15	100,000			
21	7,982E-16	1,209E-15	100,000			
22	7,244E-16	1,098E-15	100,000			

Continuação da Tabela 3. Análise de Componentes Principais

23	7,008E-16	1,062E-15	100,000
24	6,702E-16	1,015E-15	100,000
25	6,306E-16	9,555E-16	100,000
26	5,833E-16	8,837E-16	100,000
27	5,404E-16	8,188E-16	100,000
28	4,850E-16	7,349E-16	100,000
29	4,626E-16	7,009E-16	100,000
30	3,811E-16	5,775E-16	100,000
31	3,371E-16	5,108E-16	100,000
32	2,971E-16	4,502E-16	100,000
33	2,647E-16	4,010E-16	100,000
34	2,217E-16	3,359E-16	100,000
35	1,787E-16	2,707E-16	100,000
36	1,628E-16	2,466E-16	100,000
37	1,133E-16	1,716E-16	100,000
38	9,124E-17	1,382E-16	100,000
39	3,980E-17	6,031E-17	100,000
40	-9,58557E-18	-1,5E-17	100,000
41	-2,66138E-17	-4E-17	100,000
42	-9,03714E-17	-1,4E-16	100,000
43	-1,11453E-16	-1,7E-16	100,000
44	-1,39641E-16	-2,1E-16	100,000
45	-1,99955E-16	-3E-16	100,000
46	-2,5454E-16	-3,9E-16	100,000
47	-2,85622E-16	-4,3E-16	100,000
48	-3,23648E-16	-4,9E-16	100,000
49	-3,6642E-16	-5,6E-16	100,000
50	-4,18399E-16	-6,3E-16	100,000
51	-4,25874E-16	-6,5E-16	100,000
52	-4,79847E-16	-7,3E-16	100,000
53	-5,08507E-16	-7,7E-16	100,000
54	-5,45323E-16	-8,3E-16	100,000
55	-6,03559E-16	-9,1E-16	100,000
56	-6,30525E-16	-9,6E-16	100,000
57	-7,13062E-16	-1,1E-15	100,000
58	-8,38522E-16	-1,3E-15	100,000
59	-8,88436E-16	-1,3E-15	100,000
60	-9,10946E-16	-1,4E-15	100,000
61	-1,0751E-15	-1,6E-15	100,000
62	-1,17945E-15	-1,8E-15	100,000
63	-1,40165E-15	-2,1E-15	100,000
64	-1,7363E-15	-2,6E-15	100,000
65	-2,15177E-15	-3,3E-15	100,000
66	-4,27084E-15	-6,5E-15	100,000

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Tabela 4. Caracterização dos trabalhadores do OPART

		N	%
Sexo	Feminino	21	53,8%
	Masculino	18	46,2%
	Total	39	100,0%
Nível de escolaridade	Primário	1	2,6%
	Básico	1	2,6%
	Secundário	12	30,8%
	Curso profissional	3	7,7%
	Bacharelato	3	7,7%
	Licenciatura	13	33,3%
	Mestrado	6	15,4%
	Doutoramento	0	0,0%
Total	39	100,0%	
Edifício de trabalho	Teatro Nacional São Carlos	35	89,7%
	Estúdios Vitor Córdon	4	10,3%
	Total	39	100,0%
Anos a trabalhar para o OPART	Menos de 1 ano	1	2,6%
	Entre 1 a 3 anos	3	7,9%
	Entre 3 a 5 anos	3	7,9%
	Entre 5 a 10 anos	6	15,8%
	Entre 10 a 20 anos	12	31,6%
	Mais de 20 anos	13	34,2%
	Total	38	100,0%
Unidade orgânica	Diretor Artístico TNSC	0	0,0%
	Direção de Produção TNSC	3	8,3%
	Direção Técnica TNSC	8	22,2%
	Direção de Cena TNSC	3	8,3%
	Direção de Coro e Orquestra	3	8,3%
	Direção de Estudos Musicais	3	8,3%
	Diretor Artístico CNB	0	0,0%
	Direção de Produção CNB	0	0,0%
	Direção Técnica CNB	0	0,0%
	Direção de Cena CNB	0	0,0%
	Elenco de Bailarinos e Equipa Artística	0	0,0%
	Coordenadores dos Estúdios Victor Córdon	3	8,3%
	Direção Financeira e Administrativa	5	13,9%
	Direção de Recursos Humanos	4	11,1%
	Direção de Comunicação e Marketing	2	5,6%
	Direção de Manutenção	2	5,6%
	Gabinete de Informática	0	0,0%
Total	36	100,0%	

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Tabela 5. Média de respostas dos participantes, segundo os quadrantes do ICM.

	N	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Quadrante Capital Individual	39	2,47	1,00	5,62	,91
Quadrante Capital de Equipas	39	3,22	1,21	5,71	1,05
Quadrante Capital de Processos	39	4,10	1,31	5,69	1,28
Quadrante Capital de Clientes	39	3,99	1,00	5,80	1,38
Quadrante NTR	39	2,52	1,29	3,57	,71

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Tabela 6. Correlações entre os cinco quadrantes do ICM.

	Quadrante CE	Quadrante CP	Quadrante CC	Quadrante NTR
Quadrante CI	,587*** (N = 37)	,516** (N = 34)	,543** (N = 33)	,718** (N = 14)
Quadrante CE		,539** (N = 34)	,474** (N = 33)	,546* (N = 14)
Quadrante CP			,736*** (N = 31)	,516* (N = 12)
Quadrante CC				,536* (N = 13)

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Tabela 7. Quadros da frequência de resposta dos participantes, por quadrante

		QCIP_1.1	QCIP_1.2	QCIP_1.3	QCIP_2.1	QCIP_2.2	QCIP_2.3	QCIP_2.4	QCIP_3.1	QCIP_3.2	QCIP_3.3	QCIP_3.4	QCIP_4.1	QCIP_4.2	QCIP_4.3	QCIP_4.4
N	Valid	39	36	36	38	36	38	37	31	37	30	32	29	35	35	37
	Missing	0	3	3	1	3	1	2	8	2	9	7	10	4	4	2
Média		2,2051	2,1111	2,1667	2,0263	1,2778	1,8684	1,2703	2,4839	2,7027	2,4000	2,1875	1,3448	3,5714	2,9429	2,5405
Mediana		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	1,0000	3,0000	3,0000	2,0000	2,0000	1,0000	4,0000	3,0000	3,0000
Desvio Padrão		0,86388	0,82038	0,87831	1,05233	0,51331	0,77707	0,45023	0,67680	1,02374	1,03724	0,89578	0,61388	1,24347	1,13611	1,01638
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00

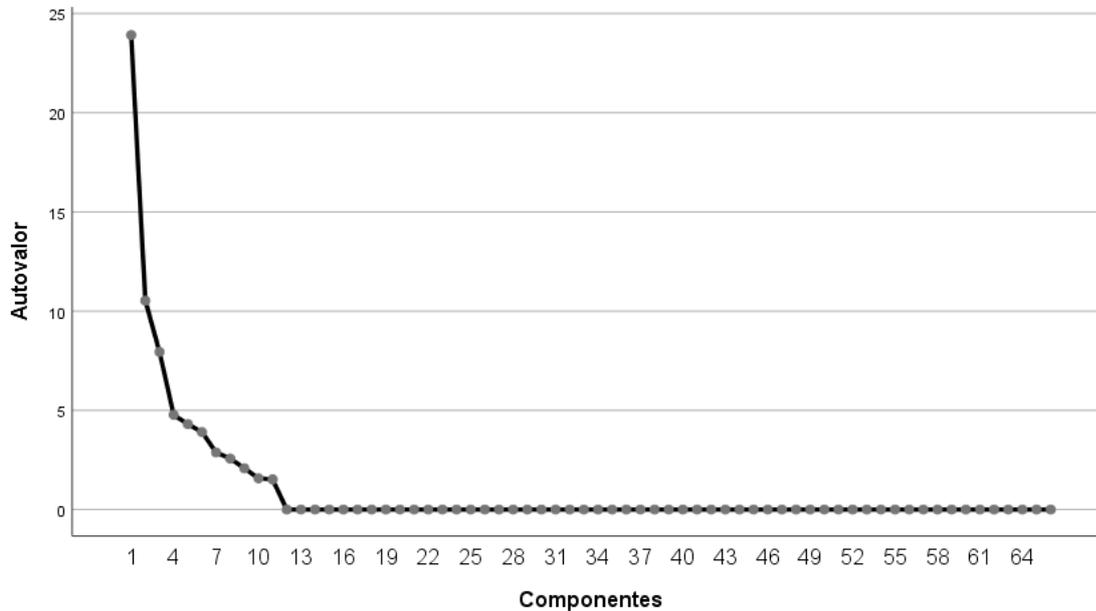
		QCEP_1.1	QCEP_1.2	QCEP_1.3	QCEP_1.4	QCEP_1.5	QCEP_1.6	QCEP_1.7	QCEP_2.1	QCEP_2.2	QCEP_2.3	QCEP_3.1	QCEP_3.2	QCEP_4.1	QCEP_4.2	QCEP_4.3
N	Valid	38	33	32	29	36	37	35	32	32	35	27	32	34	29	33
	Missing	1	6	7	10	3	2	4	7	7	4	12	7	5	10	6
Média		3,5789	1,3333	2,4688	2,2414	3,6389	3,8378	2,2571	2,4063	2,4063	2,3429	1,6667	1,6563	4,0882	1,9310	2,9091
Mediana		4,0000	1,0000	2,5000	2,0000	4,0000	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	1,5000	4,0000	2,0000	3,0000
Desvio Padrão		1,05604	0,77728	1,21773	1,15434	1,01848	1,11837	1,06668	1,01153	1,04293	1,16171	0,91987	0,74528	0,86577	0,88362	1,01130
Mínimo		2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00

Continuação a Tabela 7. Quadros da frequência de resposta dos participantes, por quadrante.

		QCPP_1.1	QCPP_1.2	QCPP_2.1	QCPP_2.2	QCPP_2.3	QCPP_4.1	QCPP_4.2	QCPP_4.3	QCPP_4.4	QCPP_5.1	QCPP_5.2	QCPP_6.1	QCPP_6.2	QCPP_6.3	QCPP_6.4	QCPP_7.1	QCPP_7.2	QCPP_7.3
N	Valid	36	36	29	26	25	29	23	23	20	26	26	21	19	22	13	6	9	11
	Missing	3	3	10	13	14	10	16	16	19	13	13	18	20	17	26	33	30	28
Média		2,2222	2,1389	1,7241	2,8846	3,3600	3,3793	3,0870	2,2609	2,0500	2,2692	1,8846	1,8095	3,0526	1,7273	2,6154	1,0000	1,3333	1,0000
Mediana		2,0000	2,0000	2,0000	2,5000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000	2,0000	3,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Desvio Padrão		0,95950	0,96074	0,70186	1,30620	1,18603	0,72771	0,79275	0,75181	0,82558	1,07917	0,81618	1,03049	1,22355	0,70250	1,19293	0,00000	1,00000	0,00000
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	1,00	4,00	1,00
		QCCP_1.1	QCCP_1.2	QCCP_1.3	QCCP_1.4	QCCP_1.5	QCCP_1.6	QCCP_2.1	QCCP_2.2	QCCP_3.1	QCCP_3.2	QCCP_3.3	QNT_1.1	QNT_1.2	QNT_1.3	QNT_1.4	QR_1.1	QR1.2	QR_1.3
N	Valid	13	12	10	25	26	28	34	32	18	18	20	32	30	34	28	35	24	24
	Missing	26	27	29	14	13	11	5	7	21	21	19	7	9	5	11	4	15	15
Média		1,8462	1,5000	1,5000	2,5200	2,1923	4,2500	3,6471	3,6875	2,1667	2,0556	2,3500	3,2813	2,6333	2,0882	2,9286	3,2000	2,6250	1,0833
Mediana		2,0000	1,5000	1,5000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	3,5000	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	1,0000
Desvio Padrão		0,89872	0,52223	0,52705	1,22882	1,02056	11,74931	1,01152	1,11984	1,04319	0,99836	0,93330	1,08462	1,03335	1,05508	1,08623	1,13241	1,01350	0,28233
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		4,00	2,00	2,00	5,00	5,00	64,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Gráfico 1. Análise de Componentes Principais: *Screen Plot*



Fonte: Elaboração própria através do SPSS